

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Lucie Matoušková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ředitelé škol podle typologie osobnosti MBTI

The directors of the schools according to the personality typology of MBTI

Lucie Matoušková

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Ředitelé škol podle typologie osobnosti MBTI“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Liberci dne 24. 3. 2015

.....
Lucie Matoušková

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za vedení této bakalářské práce, za cenné připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce.

Zároveň chci poděkovat všem ředitelům škol v Libereckém kraji, kteří mě poskytli možnost zpracovat materiál pro praktickou část bakalářské práce.

ANOTACE

Tématem bakalářské práce je zjištění jaké osobnostní typy podle typologie MBTI jsou zastoupeny mezi řediteli škol a školských zařízení v Libereckém kraji. Zároveň jde v této práci i o samotné představení jedné z možných metod typologií osobnosti.

Teoretická část je zaměřena na obecnou i odbornou definici osobnosti, historii typologie a představení jednotlivých kategorizací osobností, které předcházeli vzniku typologie MBTI. Větší část je věnována samotné typologii MBTI, jejímu vzniku, používání a jejímu uplatnění v samotné praxi. Práce se podrobněji věnuje jednotlivým preferenčním párům osobnostních charakteristik, včetně popisu jednotlivých manažerských stylů vedení ředitelů škol v závislosti na MBTI.

Praktická část je věnována samotnému výzkumu, včetně jeho vyhodnocení. Zároveň jsou zde ověřeny výzkumné předpoklady týkající se této typologie. Pro ověření výzkumných předpokladů je zvolena metoda kvantitativního výzkumu a jako výzkumný nástroj je použit psychologický dotazník. Výzkumným vzorkem jsou ředitelé mateřských, základních a středních škol, dále ředitelé ZUŠ, SVCČ a DDM. Výsledkem práce je vyhodnocení jednotlivých osobnostních typů ředitelů škol v Libereckém kraji.

KLÍČOVÁ SLOVA:

osobnost, typologie, MBTI, ředitelé škol, preference, osobnostní charakteristika

ANNOTATION

The theme of this final thesis is to find out what personality types within the terms of MBTI typology are represented among headmasters and executives of school institutions in Liberec region. At the same time, this thesis introduces in detail one of the possible methods of personality typology.

The theoretical part is focused upon general and specialized personality definition, the history of typology and introducing specific personality classification preceding the constitution of MBTI typology. The major part is devoted to very own MBTI typology, its origin, utilization and practical application. This thesis deals in detail the very specific preferential pairs of personality features, including the description of particular leadership managerial styles of school executives depending upon the MBTI.

The practical part is formed by the research and its evaluation. Also, the research presumptions about this typology are verified there. In order to verify the assumptions the quantitative research method is applied, while the method of psychological questionnaire is used as a research tool. The research sample is formed by headmasters of preschools, primary and secondary schools, as well as executives of ZUŠ, SVČ and DDM. The result of this part is the evaluation of particular personality types of school executives in Liberec region.

KEYWORDS:

personality typology, MBTI, headmasters, preferences, personality characteristics

Obsah

Úvod.....	1
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	2
1.1 Osobnost	2
1.2 Typologie.....	3
1.2.1 Kořeny typologie.....	3
1.3 Vznik a druhy typologie	5
1.3.1 Hippokratova typologie osobnosti	5
1.3.2 Kretschmerova konstituční typologie.....	7
1.3.3 Psychoanalytická teorie Sigmunda Freuda	8
1.3.4 Jungovská osobnostní typologie.....	10
1.4 MBTI	10
1.4.1 Vznik MBTI®	10
1.4.2 Užití typologie MBTI®	11
1.5 Preference	12
1.5.1 Vysvětlení preferencí	12
1.5.2 Příklad preference	13
1.5.3 Preferenční páry osobnostních charakteristik.....	13
1.6 Osobnostní typy	15
1.6.1 Extraverze (E) x Introverze (I)	15
1.6.2 Smysly (S) x iNtuice (N).....	17
1.6.3 Myšlení (T) x Cítění (F)	18
1.6.4 Rozhodování (J) x Vnímání (P)	20
1.7 Typy osobnosti	22
1.8 Charakteristika čtyř temperamentů.....	22
2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	27
2.1 Cíle výzkumu a ověřovaná tvrzení	27
2.2 Oblast výzkumu a výzkumný vzorek (respondenti), vytvoření základního souboru	28
2.3 Rozsah výzkumného vzorku.....	30
2.4 Výzkumná metoda	30
2.5 Výzkumný nástroj.....	31
2.6 Pilotní ověření dotazníků.....	31

2.7	Sběr dat	32
2.8	Návratnost dotazníků	32
2.9	Zpětná vazba.....	33
2.10	Vyhodnocování dotazníků	33
2.11	Výsledky výzkumu	33
2.11.1	Typy osobnosti ředitelů škol podle MBTI v celém Libereckém kraji	33
2.11.2	Typy osobnosti ředitelů mateřských škol v Libereckém kraji podle MBTI	35
2.11.3	Typy osobnosti ředitelů základních škol v Libereckém kraji podle MBTI.....	37
2.11.4	Typy osobnosti ředitelů středních škol v Libereckém kraji podle MBTI	38
2.11.5	Typy osobnosti ředitelů základních uměleckých škol, domů dětí a mládeže a středisek volných časů v Libereckém kraji podle MBTI	39
2.11.6	Porovnání 4 dichotomií	41
2.12	Ověřovaná tvrzení:	44
3	ZÁVĚR	48
4	LITERATURA A DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE	49
5	SEZNAM TABULEK	50
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	50
7	SEZNAM GRAFŮ.....	51
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

Úvod

Předkládaná bakalářská práce na téma „Ředitelé škol podle typologie osobnosti MBTI“ se zabývá rozbořem osobnosti a popisem vzniku typologie. Nejvíce pozornosti je věnována právě typologii MBTI. Jejímu vzniku, využití, včetně podrobného rozboru všech 16 typů osobností. Jsou zde uvedeny jednotlivé popisy všech 4 dichotomií, včetně všech možných rozdílů osobností a jejich temperamentů, s kterými se setkáváme v soukromém i pracovním životě.

Základním cílem bakalářské práce je představení této typologie, která je využívána jako jeden z pomocných nástrojů v koučování, osobnostním rozvoji, rozvoji organizací, plánování, rozvoj kariéry, budování týmů (teambuildingu), zlepšení komunikace, řešení problémů a konfliktů, rozvoji a školení manažerů a koučů, zefektivnění obchodní činnosti, rozpoznání a zvládání stresu, poradenství v oblasti mezilidských vztahů a pedagogiky.

Praktická část je zaměřena na výzkum, jaké osobnosti ředitelů, podle typologie MBTI se vyskytují v Libereckém kraji. Pro samotný výzkum je použit psychologický dotazník a popis všech jednotlivých zjištění. Řediteli školy může být tato typologie nápomocna, nejen k poznání sebe samého, svých slabých a silných stránek, ale především může být jedním z nástrojů při sestavování „pracovních týmů“ ve škole. Vybrat správné lidi na správné místo, je snem každého manažera. Je to, jako když se snažíme vmáčknout nesprávnou část puzzle do skládaného obrázku. Pokus, omyl, pokus, chyba, pokus....správně. Než čtvereček do puzzle vložíme, obvykle si ho prohlédneme – jaký má tvar, co je na něm a odhadujeme, zda patří do místa, kam ho chceme umístit. Přesně takto to funguje při výběru pracovníků do týmu. Někdy to trvá chvíli, jindy déle, je v tom zkušenost, schopnost odlišovat, porovnávat, vyhodnocovat. Tato typologie může mnohé ulehčit a zkrátit časovou prodlevu při hledání.

Toto téma jsem si zvolila, jelikož mi bylo nejbližší svým obsahem. Typologie samotná mě velmi zajímá a konkrétně na typologii MBTI jsem absolvovala několik kurzů, kde jsem měla možnost velmi podrobného seznámení s touto metodou, včetně jejího praktického vyzkoušení na sobě samé i na jiných osobách.

1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1.1 Osobnost

Osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a konstitučních vlastností člověka. Osobnost je soustava vlastností, charakterizujících celistvou individualitu konkrétního člověka, zaměřeného na realizaci životních cílů a rozvinutí svých možností ve společnosti. Tvoří ji individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince. Utváří se ve vztazích k sobě, ke druhým, vůči prostředí a společnosti a projevuje se vždy jako celek.¹

Podle českého psychologa Pavla Říčana je osobnost definována takto: „Osobnost je individuum chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“.

Osobnost se v psychologii vymezuje z hlediska tří aspektů, statického (integrace), dynamického (interakce) a společenského (směřování k cíli): je to „individuum, chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“²

Jakkoli je osobnost relativně neměnná a stabilní, její konkrétní projevy jsou také funkcí situace. Různé situace vyžadují různé reakce chování a aktivizují různé stránky osobnosti. Na osobnost nelze pohlížet izolovaně, bez ohledu na kontextuální proměnné.³

Teorie osobnosti se zabývá tím, co je všem lidem společné, i tím, co je navzájem odlišuje, Abychom tedy pochopili něčí osobnost, musíme porozumět jednak tomu, co má s jinými společného, stejně jako tomu, co je neopakovatelné a jedinečné. Pro jakéhokoliv manažera to v praxi znamená, že přestože lidé mají mnoho stejných nebo podobných potřeb, nemusí všichni kolegové a podřízení reagovat vždy stejně na zcela totožné podněty, jako jsou příkazy a žádosti, odměny a pochvaly, důtky a tresty, povyšování a přeřazení či další úkony, které činí řízení řízením a práci s lidmi tak náročnou.

Ředitel školy je klíčovou **osobností**, která ovlivňuje ostatní pracovníky, celkové klima školy a vnímání školy veřejností. Pedagogické vedení učitelů je neoddelitelnou součástí manažerského řízení školy.

Základním krokem v pěstování manažerských dovedností je především poznání sebe sama. Poskytujeme tím sobě prostředky k naší vnitřní kontrole. Pokud budeme něco vědět o svém vlastním manažerském stylu, budeme schopni lépe předvídat a zvládat situace, které jsou pro nás obtížné a problematické.

¹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Osobnost>

² ŘÍČAN. *Psychologie osobnosti*, str. 38

³ ČÁKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3, str. 25

Zdroje osobnostních rozdílů:

1. dědičnost: 60–70 %, výchova 30–40 %.
2. kultura
3. rodina
4. skupinová příslušnost
5. životní zkušenosti
6. situace

Ke genetickým, kulturním, rodinným a skupinovým faktorům, které jsou do jisté míry sdíleny vždy s někým dalším, se pojí ještě určité vlivy specifických a jedinečných událostí, jež se člověku přihodí. Rozvoj sebeúcty závisí na řadě velmi osobních zkušeností, mezi něž patří příležitosti dosáhnout cílů, vypěstovat si určité ambice, nezklamat a překonat očekávání, schopnost ovlivňovat jiné, překonat sám sebe a mít jasný pocit vlastní hodnoty a ceny.⁴

V jistém směru je člověk současně:

- jako všichni ostatní lidé,
- jako někteří lidé a
- jako nikdo jiný.⁵

1.2 Typologie

1.2.1 Kořeny typologie

Typologie je vědecky podložené, promyšlené třídění lidí, které se používá pro lepší komunikaci mezi lidmi, v rodině nebo práci. Lidské chování není náhodné. Je do značné míry ovládáno vůlí, lze jej předvídat, protože se drží určitých pravidelností. Díky pravidelnostem, opakujícím se reakcím má chování své uchopitelné konstanty, pomocí nichž je možné zjistit rozdílnosti. Abychom začali tolerovat a vyrovnávat se s něčí odlišností a nechápali ji jako špatný úmysl, závalu nebo dokonce méněcennost, musí většina z nás vykonat na sobě mnoho práce ujít dlouhou cestu. Ta začíná poznáním sebe sama.

Smyslem typologie je tedy získání náhledu na sebe samého, pochopení svých preferovaných přístupů, vnitřních hodnot a potřeb. Poznat vlastní manažerský styl a blíže se seznámit s jeho silnými a slabými stránkami je něco, co za nás nikdo neudělá. Pomocí typologie získáme schopnost podívat se na svého bližního, v práci i mimo ni, jinýma očima jako na *JINOU* osobu – na někoho, komu možná zcela nerozumíme, ale také jako na někoho, koho postupem doby můžeme pochopit, lépe snášet a tolerovat. Prostřednictvím vlastního chování můžeme ovlivnit chování svých partnerů, kolegů, nadřízených i podřízených. Jedním ze základů

⁴ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3. Str. 25

⁵ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3, str. 20

působení na jiné je způsob, jakým vnímáme svět kolem nás a jak s touto informací nakládáme. Je důležité vědět, že se nebudeme snažit „objevit“ určitý styl chování nebo zvláštní povahový typ. Místo toho je vhodnější pozorovat rozdíly v chování. Smyslem není zjištění, co je dobré a co zlé nebo správné a špatné. Spíše je třeba se soustředit na rozdíly povahových typů. Pro úspěch v životě i v práci je nutné pochopit, proč se chování lidí ve složitém a často i rychle se měnícím prostředí navzájem liší. Lidské jednání je vždy výsledkem složité souhry okolností, situací a osobních dispozic. Vždy platí pravidlo: „pokud budu dobře rozumět já vám a vy budete rozumět mně, pomůže nám to mít mezi sebou lepší vztah.“ A o to v životě jde! Lidé si při komunikaci a spolupráci většinou nedělají naschvály, nedorozumění často plynou z rozdílného fungování procesů vnímání a zpracování informací.

Příklady různého myšlení a komunikace lidí:

Proč někteří lidé....?

- ❖ Vidí sklenici a říkají, že je poloprázdná..
- ❖ Vidí stejnou sklenici a říkají, že je napůl plná...
- ❖ Říkají: „Máte špatnou velikost sklenice...“
- ❖ Říkají: „Je mně to jedno, není to moje sklenice!“

Čím to je, že někteří lidé....?

- ❖ Se orientují zejména na plnění úkolů...
- ❖ Se orientují spíše na lidi...
- ❖ Jsou tak otevření a rychlí...
- ❖ Jsou tak uzavření a pomalí....

Proč jsou někteří lidé....?

- ❖ Dominantní přímí, rozhodní, odhodlaní k činům?
- ❖ Inspirovající, motivující, působiví, spolupracující a zajímaví?
- ❖ Poddajní, stálí, vyrovnaní, sentimentální a konzervativní?
- ❖ Opatrní, schopní, pečliví, kalkulující a přemýšliví?⁶

⁶ ROHM, Robert A. *Pozitivní povahové profily*. Nové, revidované vyd., v ČR vyd. 1. Hradec Králové: Akademie úspěchu, 2010, 173 s. ISBN 978-809-0452-909.

1.3 Vznik a druhy typologie

Lidé si odedávna všímali, že každý reaguje na podněty různě, ale většinou stejně v závislosti na okolnostech, nebo situacích. Tím vznikaly snahy každého jedince zařadit do určitého typu. Typologie osobnosti se stále více dostává do popředí zájmu, vzhledem k rostoucím nárokům na pracovníky v návaznosti na sociální interakci, včetně komunikace. Ne každý manažer má pro řízení nadání a příslušné schopnosti. Abychom byli ve své práci úspěšnější, musíme na sobě pracovat, zlepšovat se a profesně rozvíjet. Poznání sebe samého je základním krokem v manažerských dovednostech. Budeme schopni prostřednictvím vlastního chování ovlivnit chování svých kolegů, podřízených, klientů. Během let byly vyvinuty různé modely ve snaze pochopit, vysvětlit a předvídat lidské chování. Při zjišťování typologie osobnosti je vhodná kombinace různých přístupů, nespolehat se jen na jednu metodu. Pro sebepoznání je množné využít různých metod a cest, od dalších psychodiagnostických metod jako jsou FIRO-B, Cattell, Hoganovy dotazníky, DISC, enneagram, přes 360-stupňovou zpětnou vazbu až po osobnostní inventáře založené na jungovské typologii osobnosti jako GPOP, Insights nebo právě MBTI®. Žádný dotazník nebo osobní inventář nenahradí rozhovor nebo přímé pozorování daného člověka. Může být vždy jen doplňkem. Psychodiagnostika v pracovní oblasti poskytuje ve velké míře validní a spolehlivé informace o uchazečích, umožňuje lepší poznání uchazečů a v kombinaci s dalšími metodami výběru napomáhá předvídání úspěšnosti uchazečů na pracovním místě. Kombinaci různých metod při výběru pracovníků umožňuje assessment centre⁷ - diagnostika pracovní způsobilosti.

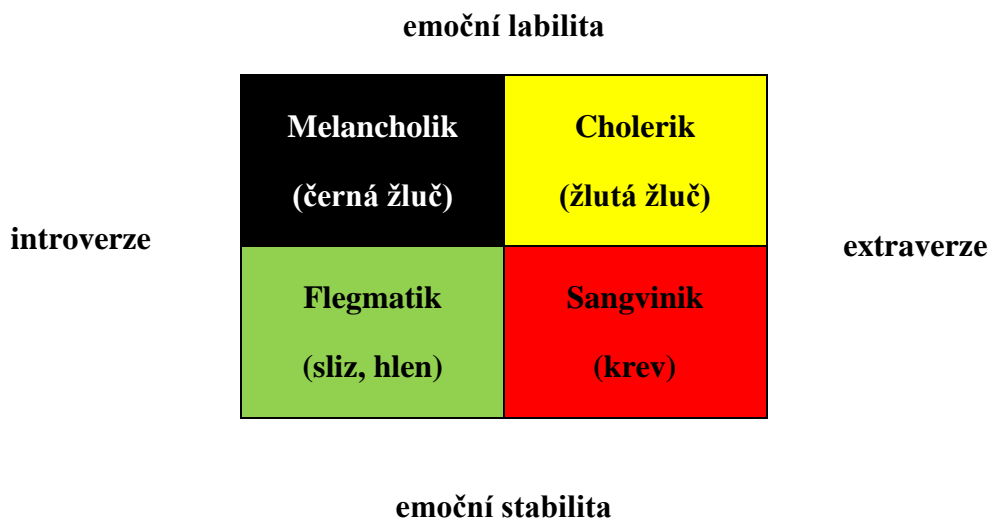
1.3.1 Hippokratova typologie osobnosti

Hippokrates (asi 460 – 370 př. N. l.) byl lékař starověkého Řecka pokládán za otce lékařství. Jeho spisy *Copus Hippocraticum* se staly základem středověkého lékařství. Přisuzuje se mu autorství lékařské přísahy – tzv. Hippokratova přísaha. Vytvořil první klasifikaci osobnosti, kterou později doplnil římský lékař Galenos.

Hippokrates vypracoval „klasický“ neboli středověký model, založený na jeho domněnce, že temperament je ovlivňován rovnováhou tělesných tekutin. Tato typologie měla několik nedostatků, především v Hippokratově představě, že různý poměr tělesné tekutiny způsobuje odlišné lidské reakce. Přesto se jednalo o první ucelený systém, kde vzniklo rozdělení temperamentu na 4 typy, které byly rozvíjeny pozdějšími badateli (Galénos, Jung, Eysenck, Pavlov, Kretschmer, Scheldon,...)

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 9788024724973.

Hippokratova kategoriální soustava čtyř temperamentových typů: cholerik, sangvinik, melancholik a flegmatik. Ke každému temperamentu rozpoznal specifické emoční ladění, prožívání a projev.⁸



Obrázek 1: Dimenze osobnosti a temperament⁹

- **Sangvinik (krev)** – vyznačuje se především přiměřenou reaktivitou; na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně; dominuje u něho reakce typu „Slaměný oheň“ tj. rychlé doznívání zážitku a rychlé změny zaměření; je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city – emočně stabilní extrovert
- **Flegmatik (sliz; hlen)** – je emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost a vcelku spokojenost, klid a chladnokrevnost či apatii; hlubší vztahy má jen k vybraným osobám; je spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků, nemá rád změny a pohybově je spíše úsporný – emočně stabilní introvert
- **Melancholik (černá žluč)** – vyznačuje se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti; život je pro něj často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hlučnost, jeho city jsou trvalé, ale jejich intenzita se neprojevuje navenek, žije spíše vnitřně; obtížně navazuje kontakty, vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké – emočně labilní introvert
- **Cholerik (žlutá žluč)** – je silně vzrušivý, má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvážně, má sklon „prorážet hlavou zed“, je netrpělivý, panovačný, vyžaduje často od jiných ústupky, je egocentrický,

⁸ CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331 str. 66-67

⁹ CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331 str. 70 + úprava autorka

- soužití s ním je obtížné; emočně je labilní, city jsou u něho vyvolány snadno, navenek reaguje rychle, silně, často bez zábran – emočně labilní extrovert¹⁰

Samozřejmě nikdo není jediný vyhraněný typ. Typy se vzájemně prolínají, vliv mají momentální situace, stres, emotivní stav. (např. z flegmatika může vyhrocená situace udělat dočasně cholerika atd.)

Hippokrata lze považovat také za zakladatele **konstituční typologie**. Jeho systém sestává ze dvou typů tělesné konstituce:

- *habitus apoplecticus* – člověk s tímto tělem je nízký, plnoštíhlý, někdy také svalnatý, je hypertonický, sugestibilní, často ho trápí trombóza a cerebrovaskulární problémy;
- *Habitus phthisicus* – člověk této postavy je štíhlý, vytáhlý a jemný, málo odolný vůči fyzické zátěži a často náchylný k tuberkulóze.¹¹

1.3.2 Kretschmerova konstituční typologie

Německý psychiatr Ernst Kretschmer (1888 – 1964) studoval medicínu a filosofii na univerzitě v Tübingenu; studium dokončil roku 1913. Své nejznámější dílo „*Körperbau und charakter*“ dokončil již v roce 1921. Jedná se však o nevědeckou teorii.

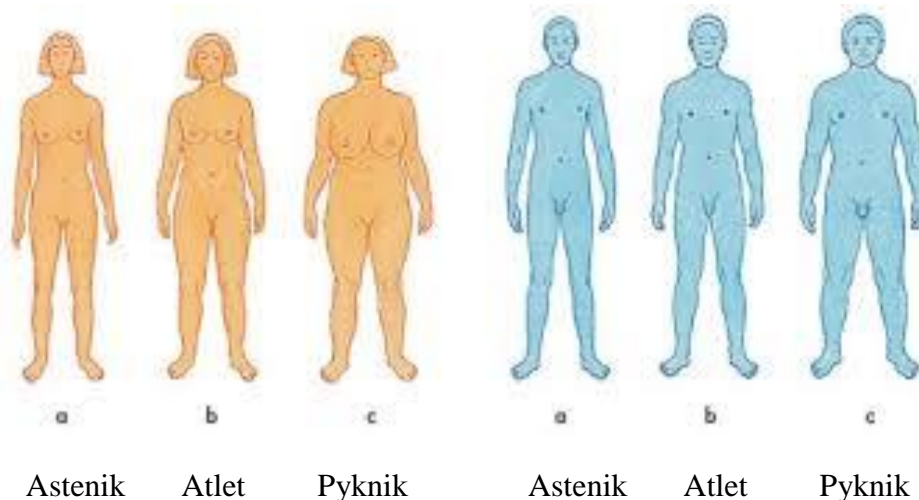
Na základě svých zkoumání zjistil, že existuje souvislost mezi stavbou těla a způsobem prožívání jedince. Vysledoval určité vazby mezi tělesným typem a duševními chorobami. Vycházel z pozorování pacientů psychiatrie – jejich zvláštní tělesné znaky, které měřil, zkoumal afinitu (blízkost) typu k psychické nemoci. Svou teorii pak zobecnil a aplikoval i na běžnou populaci.

Metody zkoumání: antropometrické měření, fotografie, pozorování.

Hlavní tělesné typy podle Kretschmera jsou astenik, atlet a pyknik. K těmto základním typům dodal další, dysplastický typ pro osoby, které se vyznačují nevyhraněnou tělesnou formou.

¹⁰ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament>

¹¹ CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331 str. 67



Obrázek 2: Tělesné typy podle Kretschmera¹²

- a) **Astenik (leptosom)** je člověk štíhlé, vytáhlé postavy, s malou tělesnou váhou v porovnání s celkovou velikostí, s delšími končetinami apod.
- b) **Atlet** je člověk svalnatý, robustní, se silnou kostrou, pohyblivý s výraznými sekundárními vlastnostmi atd.
- c) **Pyknik** je člověk podsaditý, zaoblený, střední výšky, u kterého dominuje trávicí ústrojí (viscerum), má kratší končetiny, často bývá plešatý apod.
- d) **Dysplastik** je člověk s atypickým tělem nebo výraznějšími odchylkami v různých částech těla. Dysplastickou konstituci nelze ztotožnit se žádnou základní kategorií těla.¹³

Původní záměr Kretschmerovy typologie byl využití v kriminalistice, odhadovat s její pomocí typ zločince podle stavby těla. Od této teorie se velmi brzy upustilo. Dnes již tato typologie není používána a je nutno brát ji s rezervou – člověk se v průběhu života fyzicky mění. Celkově byla tato typologie dost zjednodušující, hrozilo zde riziko „škatulkování“ lidí už na první pohled, což je v běžném životě často na škodu.

1.3.3 Psychoanalytická teorie Sigmunda Freuda

Sigmund Freud (1856 – 1939), rodným jménem Sigismund Šlomo Freud, byl lékař-neurolog, psycholog a zakladatel psychoanalýzy. Narodil se v moravském městě Příbor, v německy mluvící židovské rodině pocházející z Haliče. Během jeho dětství se rodina přestěhovala do

¹² <http://leccos.com/index.php/clanky/biotyp>

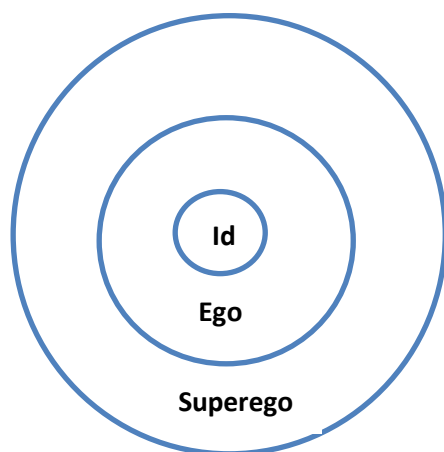
¹³ ČAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331 str. 71

Vídňě, kde prožil takřka celý život. Zemřel v emigraci v Londýně, kam se krátce před smrtí uchýlil před nastupujícím nacismem.¹⁴

Freuda lze označit jako zakladatele psychoanalytického učení, které vzniklo na přelomu 19. a 20. století. Základním principem psychoanalýzy je zdůrazňovaná determinovanost osobnosti psychickými a biologickými činiteli.

Na počátku 20. stol. psychiatr S. Freud přichází s psychoanalýzou a rozpracováním pojmu nevědomí. Dosud se v psychiatrii pracovalo pouze s pojmem vědomí. Podle Freuda lze všechny duševní jevy rozdělit na **vědomé** a **nevědomé**. **Nevědomí** má vliv na chování, aniž si toho je člověk vědom. Obsahem nevědomí je vše, co je neslučitelné s etickými normami společnosti i individua. Patří sem zejména pudové tendence, které mají význam jednak při utváření osobnosti, jednak při vzniku neuróz. Projevem nevědomí jsou hlavně sny, přerážení, zapomínání, chybné úkony. Těmto projevům věnoval Freud velkou pozornost.

Podle Freuda je osobnost uzavřeným systémem. Libido, dušení (psychická) energie, se musí uplatňovat v rámci hranic tohoto systému. Tato podmínka ještě více zdůrazňuje již dříve připomenuté tlaky, kterým je jedinec vystaven. Freud vymezil tři subsystémy, řízené vzájemně rozpornými principy a cíli, které v osobnosti existují pospolu a jsou mezi sebou v neustálém boji. Jsou to Id, Ego a Superego.¹⁵



Obrázek 3: Vrstvové členění osobnosti

- **Id (Ono)** – patří sem oblast pudů a instinktů, jedná se o instanci nevědomou a řídí se principem slasti.

¹⁴ http://cs.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud

¹⁵ DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2008, 175 s. ISBN 978-807-3675-059. str. 21

- **Ego (Já)** – řídí se principem reality a patří sem hlavně procesy myšlení, vnímání, rozhodování. Na této úrovni fungují psychologické obrany, resp. Je zde řešen konflikt mezi instancí Id a Superega, jejich nároky jsou iracionální a často rozporné – uplatňují se bez ohledu na realitu.
- **Superego (Nadjá)** – představuje mravně hodnotící instanci, jedná se o zvnitřněné vnější požadavky na chování a prožívání dítěte. Nároky Superega jsou často nepřiměřené, protože dítě nepřijímá požadavky, tak, jak jsou míněny, ale tak, jak je samo vnímá.

1.3.4 Jungovská osobnostní typologie

Carl Gustav Jung (1875 – 1961) byl švýcarský lékař a psychoterapeut. Je zakladatelem školy analytické psychologie, která během jeho života výrazně ovlivnila psychologickou vědu, oblast literatury a umění. Má významný podíl na zkoumání příčin a léčbě schizofrenie.

Jung významně opravil klasické psychoanalytické názory na nevědomí, na sílu pudových tlaků a na povahu intrapersonální dynamiky. Mnohé Jungovy myšlenky v soupeření s novými teoriemi osobnosti nepřežily, ale jeho základní typologie se stále užívá. Jung rozlišoval mezi postoji **introverze a extraverze** – zaměření jedince na svůj intrapsychický svět, nebo na své okolí.

Jung navíc rozlišuje typ osobnosti podle poměrné síly čtyř „mohutností“ či psychických funkcí:

Myšlení zkoumá, co vnímaný předmět je.

Cítění oceňuje hodnotu předmětu.

Smyslové vnímání zahrnuje veškerou smyslovou zkušenost.

Intuice poznává skrytý význam předmětu.¹⁶

1.4 MBTI

1.4.1 Vznik MBTI®

Jde o metodu sebepoznání vycházející z významné badatelské činnosti švýcarského psychiatra a psychologa Carla Gustava Junga. Na jeho dílo o odlišnostech ve fungování psychiky, vydané v roce 1921 (*Psychologische Typen*), navázala Katherine Cook Briggssová (1875 – 1968) a její dcera Isabel Briggs Myersová (1897 – 1980). Tyto dvě ženy vytvořily osobnostní dotazník (tzv. osobnostní inventář), který umožňuje porozumět Jungově teorii psychologických typů a lépe ji využít v každodenním životě. Podle jejich jmen se pro tuto

¹⁶ DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2008, 175 s. ISBN 978-807-3675-059. Str. 38

metodu používá zkratka MBTI®¹⁷ (Myers Briggs Type Indicator). Podnětem k práci na osobnostním dotazníku – tzv. indikátoru typu – bylo pro Myersovou mnoho promarněných životů během 2. světové války. Chtěla zpřístupnit poznatky o psychologickém typu a rozdílech mezi lidmi co nejširší veřejnosti a přispět tak k harmoničtějším vztahům i mezi národy. První počáteční verze dotazníku vznikla začátkem 40. let 20. století, byla kritikou ovšem zcela odsouzena, protože ani jedna z žen neměla formální psychologické vzdělání. Obě ženy dotazník neustále zdokonalovaly, propracovávaly a testovaly na přítelkyních a rodině. Výsledkem byl obrovský úspěch. První publikovaný dotazník vyšel v roce 1962.



Isabel Briggs Myers



Katharine-Cook-Briggs¹⁸

Myers-Briggsův typový indikátor (MBTI) psychologové přivítali, neboť se mohli zbavit nástrojů zabývajících se slabými stránkami, „špatnou“ nebo „dobrou“ povahou či patologickým chováním. Rozšíření MBTI® přináší srozumitelný a nezaujatý popis způsobů, jak vnímáme vnější svět. Cílem této typologie je naučit se přijímat rozdíly, nikoli se jim vyhýbat, odmítat je nebo kritizovat ty, kteří se od nás liší.

1.4.2 Užití typologie MBTI®

V současné době po více než 60 letech používání tohoto dotazníku jde o celosvětově nejrozšířenější nástroj pro zjištění osobnostního typu a pochopení rozdílů mezi lidmi. Byl přeložen do více než 30 jazyků a celosvětově jej ročně využívá více než 2 milióny lidí. Dědici Myers-Briggsova indikátoru Katharine D. Myersová a Peter Briggs-Myers čelí každodennímu tlaku nových nápadů a návrhů na zlepšení, takže je předpoklad, že verze psychologického dotazníku k určení přesné typologie osobnosti budou stále zdokonalovány.

Identifikace osobnostních charakteristik je v současnosti běžně využívanou metodou výběru pracovníků, avšak i věda uznává, že není přímo dáno, kterými faktory lze osobnostní strukturu člověka dostatečně popsat.

¹⁷ Zkratka MBTI® je registrovanou obchodní známkou společnosti CPP Inc.

¹⁸ <http://www.emiero.cz/metodika/>

MBTI® je pouze *jednou* z více typologií, snad dnes ve světě populárnější a rozšířenější než jiné, nikoli však zaručeně bezchybnou a univerzálně platnou. Dotazníky jsou praktikovány ve společnostech: Apple Computer, Exxon, CityCorp, General Electric, Honeywell, McDonald's. V České republice není až tak příliš známá, ale i tady začíná mít své příznivce. Prozatím tuto typologii využívá Denso Liberec a Auto Škoda Mladá Boleslav. Tato typologie má hlavní smysl v tom, že nám ukazuje jednu z možností, jak se lze na lidi a jejich vztahy dívat, a nabízí určitou uspořádanou metodologii. Výsledky šetření této typologie jsou pokládány za mimořádně průkazné a významné z hlediska rozhodovacího a z hlediska manažerského stylu a jednak i z hlediska individuálního způsobu řešení problémů. Současně je též snadným a prakticky použitelným a respektovaným vodítkem pro vyvážení požadavků určité funkce nebo pracovního místa s profilem uchazeče. Jeho pomocí se hledají navzájem kompatibilní typy nadřazených a podřazených i složení optimálně vyvážených pracovních týmů.¹⁹

Teorie této typologie osobnosti vychází z pojmu psychologický typ. Jung ukázal, že v lidské psychice probíhají dva základní psychické procesy:

- přijímání informací, **vnímání** nebo
- zpracování těchto informací a vyvozování závěrů, **rozhodování** (usuzování).

Jung uvedl také do psychologie i do obecné slovní zásoby řadu pojmů. Nejznámější z nich jsou extraverte a introverte. Vedle této dvojice hovořil ještě o dalších základních psychologických funkcích vyskytujících se ve vzájemně neslučitelných dvojicích – dichotomiích: intuice a smysly, myšlení a cítění.

Základním východiskem této typologie jsou naše preference ve vnímání, zpracování informací, rozhodování a řešení problémů.

1.5 Preference

1.5.1 Vysvětlení preferencí

Jedna funkce z každého páru má tendenci převládat a druhá je pak spíše pomocná nebo podpůrná (např. ruce, nohy). Je to podobná teorie jako u člověka praváka x leváka. Máme obě ruce, ale jedna je jaksí šikovnější a častěji raději používaná. Vědomá nadřazenost jedné funkce může být často doprovázena jinou nevědomou funkcí nebo postojem. Např., je-li někdo vědomě racionální, bývá často nevědomě iracionální, a naopak.²⁰ V životě jsme také nuceni používat opačné, nepreferované funkce. Jejich užívání nás stojí více sil a musíme je vědomě rozvíjet.

¹⁹ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha. ISBN 80-859-4312-3, str. 17

²⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9

Každá preference je stejně dobrá. Každá má své silné stránky a zákonitě svá slabá místa. Všichni používáme obě preference. Jedna pouze převažuje (odebírání nám méně energie).²¹

1.5.2 Příklad preference

Na ruce:

Preferovaná ruka	Nepreferovaná ruka
<ul style="list-style-type: none"> • přirozený pocit • nemusím na to myslet • bez námahy, snadné • výsledek vypadá úhledně, je čitelný, působí zrale (dospěle) 	<ul style="list-style-type: none"> • nepřirozený pocit • musím se soustředit • trvalo to déle • zvláštní a namáhavé • výsledek působí dětsky, nezvykle

Tabulka 1: Preference²²

1.5.3 Preferenční páry osobnostních charakteristik

Typologie MBTI® udává kombinací čtyř dvojic písmen šestnácti osobnostních typů. Tři dvojice jsou převzaty z původní Jungovy typologie, čtvrtá dimenze byla doplněna oběma Američankami.

- | | |
|---|-----------------------------|
| • Extraverze ²³ (E) x Introverze (I) | Extraversion x Introversion |
| • Smysly (S) x iNtuice (N) | Sensing x Intuition |
| • Myšlení (T) x Cítění (F) | Thinking x Feeling |
| • Usuzování (J) x Vnímání (P) | Judging x Perceiving |

Názvy dichotomií jsou převzaty z anglických originálů, neboť tak se v psychologii vžilo označování souřadnic osobnostních typů a oněch osm písmen tvoří abecedu jakéhosi

²¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 65

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 34

²³ Ačkoli jazykové slovníky uvádějí zpravidla tvar „extroverze“, Jung dával systematicky přednost tvaru „extraverze“, což je i podoba, kterou užívá literatura zabývající se touto typologií.

psychologického esperanta jungovské typologie.²⁴ Začáteční písmena korespondují s anglickým názvem, pouze v případě iNtuice bylo zvoleno druhé písmeno, jelikož by mohlo docházet k záměně s Introverzí.

Preference podle MBTI® určují rozdíly mezi lidmi, které vycházejí z následujících oblastí:

- kam lidé zaměřují svou pozornost a odkud čerpají energii (Extraverze nebo Introverze)
- způsob, jakým získávají informace (Smysly nebo iNtuice),
- způsob, jakým se rozhodují (Myšlení nebo Cítění),
- jak se přizpůsobují okolnímu světu a jakou mají tendenci organizovat si život (Rozhodování nebo Vnímání).

E Energie I
S Vnímání N
T Rozhodování F
J.....Přístup k životu P

První a čtvrtá dimenze (Energie, Přístup k životu) se označuje jako orientace psychiky a prostřední dvě roviny (Vnímání a Rozhodování) jako psychické funkce.

Žádná z těchto preferencí není lepší nebo horší. Každá charakterizuje normální a plnohodnotné lidské chování. Preference neznamenaají schopnosti nebo dovednosti. Všichni používáme všechny preference.

„Nesnažte se lidi měnit. Poznejte je a stavte na tom, jací jsou, a doplňujte to, co nejsou.“²⁵

²⁴ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 36

²⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 37

Kombinací všech čtyř preferencí získáme náš „osobnostní vzorec“, např. ESTJ, INFP.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Tabulka 2: Tabulka 16 osobnostních typů²⁶

1.6 Osobnostní typy

1.6.1 Extraverze (E) x Introverze (I)

Extravert (E) – Vnější svět

- Společenský, má mnoho přátel
- Nejdříve mluví, pak myslí, znovu mluví
- Preferuje přímou komunikaci
- Raději pracuje s ostatními
- Rád se aktivně účastní práce na mnoha úkolech
- Vítá atmosféru plnou energie a podnětů
- Raději začíná řešit problém diskusí ve skupině a také myšlenky rozvíjí v rozhovoru s ostatními
- Telefonická vyrušení při práci ho tolik nezatěžuje, někdy je naopak vítá
- Je často netrpělivý u zdlouhavé, pomalé práce
- Stresující je pro něj málo interakce

²⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 86

Extraverty (**Extraversion**) poznáte i v běžném životě podle řeči jejich těla. Mimika a gesta bývají výraznější než u ostatních. Stále vyžadují potvrzování toho, jak jsou vnímáni, včetně neustálé zpětné vazby na jejich jednání. V rozhovorech dominují, často nečekají, až ostatní promluví či domluví. Častěji se výrazněji projevují na poradách, školeních a vítají akce mimo kancelář. Tolik jim nevadí otevřené kancelářské prostory. Extravert neznámá totéž co „hovorný“ nebo „hlasitý“.

Pokud je manažer Extravert, většinou tvrdí, že se lidí ptá na jejich názory, ale že mu skoro nic neřeknou. Většinou je to tak, že na odpověď nepočká a klade další a další otázky.

Introvert (I) – Vnitřní svět

- Má rád klid, ticho, soukromí
- Nejdříve myslí, pak mluví, a zase myslí
- Potřebuje si věci připravit, promyslet (někdy až příliš dlouho)
- Raději pracuje na projektu delší čas bez vyrušení
- Může mít problémy s komunikací
- Raději pracuje sám, nebo v malých skupinkách
- Má odměřenější přístup ke změnám
- Raději problémy řeší individuálně a také své myšlenky rozvíjí individuální reflexí
- Telefonáty během práce jej vyrušují z koncentrace

Introvert (**Introversion**) poznáme i v běžném životě, podle svých životních postojů. Tito lidé se spíše stahují do ústraní, prožívání pocitů a zážitků mají „ve svém světě“. Může se nám zdát, že jsou těžko čitelní, trvá déle, než je poznáme. Mívají spíše méně zájmů, kterým se ale věnují do hloubky. Hlavní tendencí introvertů je reagovat na podněty, nikoliv sami podněty iniciovat. Je pro ně většinou namáhavé zúčastňovat se porad, vzdělávacích akcí a kongresů mimo své pracoviště. Zároveň otevřené kancelářské prostory pro ně bývají příčinou stresu. Introvert neznámá, že je člověk „stydlivý“ nebo „nespolečenský“.

Manažer Introvert, i když chce, většinou nestíhá odpovídat na otázky a přicházejí další a další. Není to vinou nějaké neschopnosti, nebo neznalosti, je to způsobeno odlišným rytmem procesů myšlení a vyjadřování.

Shrnutí E x I

Extraverze nebo Introverze je vrozenou orientací psychiky. Toto zaměření psychiky však nevypovídá nic o jejich schopnostech. Ve známém prostředí může mít Introvert extravertní chování, naopak Extravert, který plní ve svém pracovním prostředí individuální pracovní úkoly se může navenek projevovat jako Introvert.

Když něco nevíte o Extravertovi, tak jste ho dobře neposlouchali, když něco nevíte o Introvertovi, tak jste se ho na to asi nezeptali.²⁷

1.6.2 Smysly (S) x iNtuice (N)

Smyslový typ (S) - Zaměření na detaily

- Praktik, realista
- Zaměřený na fakta, čísla, přítomnost
- Spoléhá na zkušenost
- Raději věci dělá, než o nich přemýšlí
- Chce jasné instrukce, vyjadřuje se v konkrétních termínech
- Postupuje krok za krokem
- Při popisu své práce uvádí podrobnosti
- Zřídka udělá chybu ve faktech, ale může opomíjet tvořivou inspiraci
- Cítí se ve stresu, když je zahlcen abstraktními teoriemi
- Na fantazii pohlíží trochu s nedůvěrou, věří tomu, co vidí

Smyslový (Sensing) typ se zaměřuje na to „co je právě teď!“ a řešení otázky „co kdyby?“ jej znervózňuje. Mají rádi informace, které jsou reálné a hmatatelné. Smyslový typ přichází často se zlepšovacím návrhy již vynalezených věcí. Pouze vylepšuje detaily, krok za krokem, pro pohodlnější život. Velmi dobře si pamatuje údaje a rád je zapisuje do tabulek. Vnímá konkrétní detaily, které postupně jako jednotlivé části skládá v jeden celek. Má rád analýzy plné čísel a výpočtů. Bere je jako fakta, se kterými dále pracuje.

Manažer tohoto typu se zaměřuje spíše na prakticky zaměřený pohled současnosti. Většinou má problém zbytečně rozebraný do sebemenších detailů, v kterém se mohou ostatní ztrácet.

Intuitivní typ (N) – Zaměření na celek

- Vizionář
- Zaměřený na ideje, možnosti, budoucnost
- Řídí se intuicí
- Hledá příčiny a vztahy
- Rád řeší nové úkoly, nesnáší rutinu
- Dává přednost vymýšlení nových postupů, jak řešit problémy
- Vítá možnost učit se o něčem novém, spíše než zdokonalovat se ve stávajících dovednostech

²⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 55

- Pracuje ve vlnách energie, často přestává vnímat čas
- Nerespektuje formalizované postupy
- Cítí se ve stresu, když je zahlcen velkým množstvím detailů

Intuitivní (Intuition) typ se zaměřuje na to „co bude“ a „co by mohlo být“ více, než co je právě teď, co prožívají. Vymýšlí mnohdy i příliš vzdálené plány, snílkovské nápady, buduje tzv. „vzdušné zámky“. Je považován za vynálezce něčeho nového, avšak není jeho silnou stránkou praktické zavedení nové věci. Co již bylo vymyšleno, ho nezajímá. Nahlíží nejprve na celek, teprve později si začne všimnout jednotlivých částí. Jeho náhled na věc je tzv. z „ptačí perspektivy“. Souběžně prozkoumává různé varianty řešení, informace zpracovává na přeskáčku. V řeči přeskakuje od tématu k tématu, často na konkrétně formulovanou otázku nedokáže jasně odpovědět. Jejich odpovědi mohou být plné metafor, slovních hříček a nadsázky.

Manažer tohoto typu může hovořit pouze o vizích, možnostech vývoje, dalších variantách situace v příštích letech bez možnosti praktického zavedení. Pro ostatní je to jedním z důvodů demotivace a ztráty zájmu o spolupráci.

Shrnutí S x N

Zaměřenost na Smyslové, nebo intuitivní vnímání je naší vrozenou preferovanou psychickou funkcí. Tato preference však vypovídá o našich schopnostech. Člověk s preferencí Smysly může mít výrazně vypěstované intuitivní vnímání při zpracování informací a naopak. Stojí to ale více energie, než kdyby to byla jejich vrozená preference.

Lidé si při komunikaci a spolupráci většinou nedělají naschvály, nedorozumění často plynou z rozdílného fungování procesů vnímání a zpracovávání informací.²⁸

1.6.3 Myšlení (T) x Cítění (F)

Myšlení (T) – Zaměření na logiku, myšlení hlavou

- Neosobní, zaměřený na výkon, chladný
- Rozhoduje se na základě faktů, logiky, zaměřuje se na principy
- Neprojevuje emoce
- Nevadí mu jít do konfliktu, jde mu o věc
- Chce spravedlivost, jednotný přístup ke všem
- Soustředí se na úkol, harmonické prostředí není pro něj tak důležité
- Zachovává klid a sebekontrolu i v situacích, kdy jiní bývají rozrušení

²⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 65

- Je spíše rozhodný než ohleduplný
- Používá logickou analýzu k dosahování závěrů
- Pamatuje si snadněji fakta a čísla než podoby nebo obličeje

Typ osobnosti s rozhodující preferencí Myšlení (Thinking) se snaží o nezaujatý, neosobní pohled. Jde jim především o přesnost a rozumnost v argumentaci. Logika a rozum má přednost před taktem a ohledy na druhé. Hledají ty nejsprávnější a nejpravdivější řešení, přestože ostatní chtějí něco jiného. Pokud mají jiný názor na věc, pak svůj nesouhlas neváhají vyjádřit. Jejich cílem je postup nebo princip, který by bylo možné aplikovat ve všech možných situacích. Často jsou autory metodických manuálů. Mít pravdu má pro ně větší hodnotu než obliba u ostatních a harmonické vztahy.

Manažer s touto preferencí, který vede poradu, se zaměřuje spíše na úkolovou dimenzi a může opomíjet tzv. lidskost. Je zaměřený na vyřešení výsledku, ale nevšimne si, že účastníci neměli dlouho pauzu, občerstvení apod.

Cítění (F) – Zaměření na hodnoty a lidi, citění srdcem

- Osobní, se zájmem o druhé, empatický
- Rozhoduje se na základě pocitů, emocí
- Citlivý vůči vztahům a atmosféře
- Vyhýbá se konfliktům
- Může se jevit jako „přecitlivělý“ nebo „vztahovačný“
- Nahlíží na problémy v kontextu dopadu na lidi
- Nejlépe pracuje v harmonii s ostatními, soustředí se na lidi
- Je soucitný a nerad sděluje lidem nepříjemné věci
- Nabízí podporující rady
- Stresující pro ně je nedostatek spolupráce
- Bojuje za pohodu a harmonické vztahy

Lidé s osobnostní preferencí Cítění (Feeling) jsou ovlivněny srdcem, vnitřními hodnotami a vztahy mezi lidmi. Takt a ohledy na druhé jsou nadřazeny nad pravdou. Mají silnou empatii a často se přizpůsobují ostatním. Rádi dělají druhým radost, často je chválí a také podvědomě očekávají, že budou od okolí chváleni. Bojí se vyjádřit svůj nesouhlas, takže ostatní zůstávají v mylném přesvědčení, že s nimi souhlasí.

Manažer s touto preferencí, který vede poradu, se spíše než řešení problému zajímá účastníků, jakou měli cestu, co si dají k pití. Jde mu spíše o pocit, který mají lidé, než samotný úkol, kvůli kterému se sešli.

Shrnutí T x F

Zaměřenost na logiku nebo na lidi je naší vrozenou preferovanou psychickou funkcí. Tato preference však nevypovídá o našich schopnostech. Člověk s preferencí Myšlení může mít např. výrazně vypěstovanou dovednost vcítění, naopak člověk s preferencí Cítění osvojenou schopnost logických analýz atd. Ale stojí je to více energie, než kdyby to byla jejich vrozená preference.²⁹

Každá preference je stejně dobrá. Každá má své silné stránky a zákonitě svá slabá místa. Všichni používáme obě preference. Jedna pouze převažuje (odebírání nám méně energie).

1.6.4 Rozhodování (J) x Vnímání (P)

Rozhodování (J) – Tendence život organizovat, nebo také „Jednoznačný“

- Má rád organizování úkolů a jejich dokončování
- Preferuje řád, stabilitu
- Plánuje a dodržuje termíny
- Je na něj spolehnutí
- Nové, nečekané věci ho mohou zaskočit
- Charakterizuje jej postoj „napřed povinnost, potom zábava“
- Nerozhodnost považuje za stresující
- Mívá pocit, že ustavičně čeká na jiné, kteří nemohou nic stihnout
- Zaměřuje se na to, co má být dokončeno, ale mohou přehlédnout, co mezitím vyvstalo nového

Lidi s preferencí Rozhodování (Judging) lze poznat i v běžném životě. Jsou to lidé s přesnými, pečlivě vypracovanými plány v pracovním, ale i soukromém životě. Jejich systematický přístup pro ně může být i slabinou v případě nutnosti přizpůsobit se případným změnám. Energii jim může dodat moment odškrtnutí splněných úkolů. Zaměřují se více na výsledek, nežli na samotný proces. Na sjednané schůzky přicházejí o mnoho dříve než ostatní.

Manažer tohoto typu může i v nejlepší snaze některé lidi odrazovat svojí připraveností na každou radu, na každé jednání. Vždy pečlivě vytvořené kontrolní seznamy s plněním úkolů, tabulky pro zaznamenávání plánů v různých časových horizontech mohou v lidech opačné preference vyvolávat nelibost a nepochopení.

²⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9 str. 74

Vnímání (P) – Tendence reagovat na to, co přichází, nebo také „Proměnlivý“

- Má rád otevřené věci, možnosti
- Dělá věci na poslední chvíli
- Méně spolehlivý, odkládá věci
- Dobrý improvizátor
- Přizpůsobivý, s lehkostí mění vytýčený směr
- Zaměřuje se na proces
- Obrací snadno pozornost jinam
- Není zastánce postoje „pořádek především“
- Má dar proměnit práci v zábavu
- Často mění téma rozhovoru, přeskakují z jednoho na druhý
- Nemá rád nic ukončeného, raději si u všeho nechává otevřený konec

Lidé s preferencí Vnímání (**Perceiving**) lze poznat i v běžném životě. Jsou to tzv. „bohémové života“. Mají přirozenou tendenci přistupovat k okolnímu světu a svému životu neformálně, spontánně, improvizovat podle vývoje situace. Pracují flexibilně a libují si v méně strukturovaném prostředí. Nemají rádi návody, poučky, metodické pokyny – cítí se tím svázáni, příliš omezováni. Seznamy používají k zaznamenávání věcí, jen když mají na jejich zapisování čas a ve výsledku je stejně ztrácejí. Nemají v oblibě přípravu plánů, raději počkají, jak se věci vyvinou. Mohou na ostatní působit chaotickým stylem práce. Na schůzky přicházejí spíše později, než přesně. Někdy je pro ně těžké dodržet termín ukončení úkolu, ale většinou výsledek předčí očekávání.

Manažer tohoto typu je nakloněn k vytváření nových možností a práce s flexibilním přístupem. Porady jsou spontánní bez přípravy, dle pravidla: „však ono se to nějak vyvine“. Toto jeho zaměření může na ostatní jinak zaměřené působit roztěkaně a nekompetentně. Úkoly rozdává na poslední chvíli, termíny většinou není schopen dodržet. Výsledek ale stojí za to.

Shrnutí J x P

Zaměřenost na Rozhodování (J) nebo Vnímání (P) je naší vrozenou preferovanou psychickou orientací. Tato preference však nevypovídá nic o našich schopnostech. Člověk s preferencí P může mít výrazně vypěstovanou dovednost plánování a řízení času, naopak člověk s preferencí J může být velmi flexibilní. Ale stojí je to více energie, než kdyby to byla jejich vrozená preference.

1.7 Typy osobnosti

TYPY OSOBNOSTI

Typ	Charakteristický představitel	Jedinečná vlastnost
INTP	Architekt	Logické uvažování
INTJ	Vědec, budovatel	Nezávislost
ENTP	Vynálezce	Vynalézavost
ENTJ	Polní maršál	Vedení
INFP	Hledač, mnich	Nedirektivnost
INFJ	Spisovatel, tvůrce	Empatie
ENFP	Novinář	Optimismus
ENFJ	Učitel, pedagog	Přesvědčivost
ESFP	Hasič	Bodrost
ESTP	Konferenciér	Nepředvídatelnost
ISFP	Umělec	Umění
ISTP	Řemeslník	Zručnost
ESFJ	Ceremoniář, prodejce	Harmonizace
ESTJ	Organizátor, úředník	Uvážlivost, zodpovědnost
ISFJ	Ochránce, strážce	Loajalita
ISTJ	Správce	Silný a tichý

Tabulka 3: Rozdělení typů osobností ³⁰

1.8 Charakteristika čtyř temperamentů

Typ	Typy osobnosti	Označení	Kierseyho temperamenty	Charakteristika	Zaměření
NT	INTP, INTJ, ENTJ, ENTP	Prométheovský	Racionálové	Vynalézavý	Koncepce
NF	INFP, INFJ, ENFJ, ENFP	Apollónský	Idealisté	Idealistický	Lidé
SP	ESFP, ESTP, ISTP, ISFP	Dionýsovský	Hráči - řemeslníci	Dobrodružný	Činnost
SJ	ESFJ, ESTJ, ISTJ, ISFJ	Epimétheovský	Ochránci - strážci	Tradiční	Procedury

Tabulka 4: Rozdělení čtyř temperamentů

³⁰ <http://www.chovani.eu/myers-briggs-type-indicator-osobnostni-test/c271> - úprava autorka

NT – Prométheovský temperament, racionálové (zastoupení v populaci 12 %³¹)

Pro NT temperament je typická silná orientace na budoucnost. Minulost je pro ně něčím, co je nezajímá a nehodlají se jí nějak zabývat. Snaží se pochopit, jak svět funguje. Pohybují se ve světě abstrakcí a možností. Vytvářejí a řídí nové systémy založené na objektivním poznání. Jsou otevření ke změnám. Mývají sklon změnit uspořádání svého okolí zcela od základů. Lidé typu NT jsou fascinováni mocí, není to moc nad lidmi, nýbrž nad přírodou. Jejich snahou je předpovídat, vysvětlovat a rozumět událostem a jevům. Svět kolem nich je velkou hádankou a proto se snaží přijít všem věcem tzv. „na kloub“. Ze všech typů nejvíce milují inteligenci. Tento jejich sklon se u nich projevuje již od dětství. Nasávají vědomosti celých 24 hodin. Inteligence je pro ně schopnost dělat věci dobře v nejrůznějších podmínkách. Chybu odpouští jen jednou a snaží se na ni zapomenout. Splést se ale dvakrát v téže věci je pro ně absolutně neomluvitelné, u druhých i u sebe. Mají rozsáhlý repertoár dovedností a znalostí, mnohdy i zcela zbytečných. Mohou na ostatní působit jako geniální podivíni, z kterých se stávají excentričtí géniové typu Einsteina. V běžném životě bývají roztěkaní a žijí ve svém vědeckém světě. Stává se často, že odcházejí z práce v pantoflích, v obchodě nakoupí jiné věci, než původně chtěli, zapomenou zavolat domů, přestože již měli telefon v ruce. Dalším rysem, který může být s jejich genialitou spojen, je necitlivost, nevnímavost vůči citovým stavům ostatních. Někdy jsou velmi chladní v mezilidských vztazích. Smutné pro ně je, že většina jejich geniálních výtvorů a návrhů je nepřijata, nepochopena. Někdy jsou kvůli tomu pokládáni za ješitné a pošetilé lidi, ale není to pravda. Jde jim totiž o hluboké pochopení principů a podstaty, přičemž chyba znamená, že se jich ještě dostatečně nezmocnili.³² Temperament tohoto typu se vykytuje v povoláních: vědec, technik, filozof, matematik, logik, konstruktér, architekt, pracovník výzkumu a vývoje, manažer, finanční analytik, ale i kriminolog. Symbolicky souvisí s živlem vzduch.

Manažer, ředitel školy s temperamentem NT je hrdý na svou znalost a schopnost zvládnout všechny složitosti komplexně. Chce uplatnit svůj intelekt při řešení i těch nejsložitějších úloh. Zajímá ho především nové pojetí, filozofie celého systému. Neraď opravuje, udržuje nebo napravuje katastrofy a havárie. Nesnáší chyby, první chyba je omluvitelná, druhá naprosto nemyslitelná. Často si ve vedoucí funkci protiřečí. Při zadávání úkolů předpokládá, že nikdo jiný nemá tolik zájmu, energie, inteligence a svědomitosti dovést úkol tak daleko, jak si představuje. Na druhou stranu očekává od ostatních, že budou dosahovat téhož vysokého standardu výkonnosti, jaký předpokládají za přiměřený pro ně. Často zůstává jejich očekávání nenaplněno. Tím vyvolávají

³¹ Grafologie a Typologie: MBTI osobnosti <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

³² ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 118

v lidech pocit, že nejsou intelektuálně dosti na úrovni³³ a tím se NT mohou dostávat do izolace od ostatních. Neradi říkají věci dvakrát a předpokládají, že jednou je dost na to, aby tomu ostatní porozuměli, a také si to pamatovali. Protože jsou tvořiví a intelektuálně orientovaní, daří se jim v prostředí, která jsou výrazně orientována na výsledky, a nikoliv na pečlivé dodržování stanovených postupů. Jako manažeři nebývají tito lidé silní ve chválení ostatních. NT jsou schopní pracovat s neuvěřitelnou výdrží a energií, ale realizaci svého projektu nechávají na ostatních. Jako ředitel školy bude výborný při vzniku školy, při řešení všech budoucích variant. Je schopný nastínit všechny možnosti, které mohou vzniknout, včetně přípravy plánů na budoucnost školy. Pro samotnou realizaci ale potřebuje výkonný tým.

NF – Apollónský temperament, idealisté (zastoupení v populaci 12 %)

Osobnosti temperamentu NF mívají od útlého dětství dar řeči.³⁴ Ovládají perfektně svoji mateřštinu a většinou jim nedělají potíže i cizí jazyky. Barvitě vyprávějí nejružnější příhody a historky, kde využívají svoji představivost. Vědí, že slovo dokáže být mocnější než meč.³⁵ Mají velký vztah a lásku k lidem. Nemají rádi jakékoliv soupeření a soutěže, včetně rivalit mezi lidmi. NF mají většinou pocit, že jsou vyvoleni k nějakému důležitému úkolu, ale sami přesně nevědí k jakému. Snaží se pochopit sebe sama a druhé. Snaží se pracovat s potenciálem dřímajícím v lidských duších. Změnit k lepšímu svět i sebe, v souladu se svou vírou a ideály. Přinášejí lidstvu nové ideje. Celý svůj život žijí jakoby na jevišti, ale nehrají a nic nepředstírají. Chtějí být obdivováni, oceňováni, nebo alespoň vzati na vědomí. Největším trestem je pro ně nezájem. Do každé jejich činnosti vnášejí atmosféru nějakého velkého významu, vyššího smyslu, který ostatní ani nemusejí postřehnout. Nejčastější povolání, ve kterém se vyskytují lidé s temperamentem NF, jsou: spisovatelé, dramatici, novináři, charismatičtí politici a básníci, trenéři, pedagogové a herci. Rádi pracují pro ušlechtilé cíle, zejména mají-li humanistický směr. Pokud ale dojdou k závěru, že by se mohli původnímu záměru zpronevěřit, okamžitě od této činnosti opouštějí. (Čakrt zmiňuje právě muže Pražského jara a některé osobnosti raného Občanského fóra). Symbolicky korespondují s živlem vody.

Manažer, ředitel školy s temperamentem NF ovládá mimořádné mezilidské dovednosti, jež mu umožňují dostat z lidí to, co je v nich nejlepší. Je silně orientován na lidi

³³ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 147

³⁴ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 121

³⁵ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 126

a teprve potom na organizaci. Nejvíce tíhne k demokratickému a participativnímu stylu řízení. Je schopen pečlivě a soustředěně naslouchat lidem s použitím své bohaté verbální i neverbální zpětné vazby. Nepromarní jedinou příležitost předvést se jako nadšený a velmi zdatný mluvčí za svoji organizaci. Má zázračnou schopnost říkat věci obratně a říkat správné věci ve správnou dobu. U toho ředitele budou na prvním místě žáci a zaměstnanci jeho školy.

SP – Dionýsovský temperament, hráči – řemeslníci (zastoupení v populaci 38 %)

Znakem tohoto temperamentu je odpor k jakýmkoliv poutům, závazkům, vazbám. Milují volnost, nevázanost. Ideální je pro ně dělat si co chtějí a hlavně kdy chtějí. Žijí tady a teď, impulzivně a skrze smysly rychle reagují na nové podněty. Bývají zruční a nadaní. Jde jim o činnost, akci a intenzivní prožitky. Pracují raději „na vlastní pěst“ než ve velkých organizacích. V pracovních kolektivech jsou oblíbení a veselí, zejména pokud jsou ještě extraverty. Šíří kolem sebe nakažlivou náladu pohody. Je to způsobeno tím, že příliš svou práci neberou vážně (ostatním připadá, že nepracují), za ničím se urputně nepachtí. Nebaví je jen tak učení pro učení, získávají vědomosti sami o sobě. Nejspíš pro ně byl vynalezen koncept „škola hrou“. SP milují soutěžení a závody a mohou být velmi ambiciózní. Svou snahu něčeho dosáhnout kombinují s loajalitou vůči svému týmu. Na svou skupinu dokáží být velmi orientovaní.³⁶ Disponují zvláštním druhem sebedůvěry, který je důvodem, proč si libují v situacích, v nichž výsledek není předem znám a kde neplatí žádná pravidla. Tito lidé si lépe než ostatní vedou v krizových, kalamitních situacích. Čím je krize vážnější a hlubší, tím rychleji a dramatičtěji umějí SP zareagovat. Když lidem tohoto temperamentu o něco jde, jsou neporazitelní a vytrvalí. Symbolicky odpovídají živlu ohně. Lidé temperamentu SP převažují v těchto povoláních: hasiči, příslušníci speciálních jednotek, lidé vysílání k překonání náhlých obtíží, k přemlouvání sebevrahů, aby si svůj čin rozmysleli, zkrátka povolání vyžadující odvahu, přesnost, souhru, vytrvalost, správné načasování a okamžité rozhodování. Bylo zjištěno, že právě naši bývalí letci z Anglie měli nadprůměrné zastoupení v této skupině. Rádi hasí požáry skutečné i obrazné – krize všeho druhu.

Manažer, ředitel školy s temperamentem SP dokáže rozpoznat velké problémy, dokud jsou ještě malé a zabránit tomu, aby se proměnily ve vleklé a významné potíže. Je vhodný tedy např. při zakládání školy, kde ostatní již nedoufají zdárného konce, právě on tzv. „vydupe ze země“ všechny základy s vynikajícím výsledkem. Je vhodný při rušení školy, kde krizové scénáře selhávají, případně při slučování škol, které jsou na první pohled zcela neslučitelné. Vždy je předpoklad, že dosáhne úspěchu.

³⁶ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 90

SJ – Epimétheovský temperament, ochránci – strážci (zastoupení v populaci 38 %)

Tento typ je povolán k tomu, aby sloužil a byl užitečný té sociální skupině, tomu společenskému útvaru, k němuž patří. Cítí se lépe, když dávají, než když berou. Ochránci tradičních hodnot a řádu, jsou spíše konzervativní, udržují běh a hladké fungování společnosti, uvažují realisticky a konkrétně. Pečují o základní chod společnosti a jejích struktur. Ze všech temperamentů jim nejméně vadí učení se věcem nazpaměť, dodržování kázně, a obvyklý repertoár činností. SJ mají nádech jakéhosi pesimismu a opatrnosti. Jsou připraveni neustále čelit všem nesnázím, ústrkům a ranám osudu. Nejsou jen pesimisty přivolávající různé katastrofy, ale mají i tzv. radar, který rozpozná temnější stránky skutečnosti a lidské povahy a vždy jsou připraveni na horší časy. Chtějí sloužit a být užiteční – jsou typickými funkcionáři, zvláště pokud jsou tyto funkce dobrovolné. Bývají jednateli v zahrádkářské kolonii, pokladníky ve spolku chovatelů, vedoucími skautů, tajemníky plesového výboru a nástěnkáři. Je pro ně nemyslitelné odmítnout další funkci, z prozaických důvodů „Když se toho neužiju já, kdo jiný tu ještě zbývá?“. Tato vlastnost občas vede k tomu, že ostatní mají sklon na ně nakládat stále více a více, aniž si uvědomují, jak je přetěžují.³⁷ Jsou všude stabilizujícím prvkem a plně se oddávají svému poslání. Je na ně absolutní spolehnoutí - tak absolutní, jak jen může na lidskou bytost být. Těžko chápou, že ostatní takoví nejsou. Symbolicky odpovídají živlu země. Lidé temperamentu SJ převažují v těchto povoláních: účetní, finanční úředníci, lékárníci, kazatelé, kronikáři, dějepisci, kontrolori, pojišťováci, zásobovači, skladníci, ošetřovatelé, pečovatelé, pracovníci v dobročinných organizacích a útulcích.

Manažer, ředitel školy s temperamentem SJ je tradicionalista a pečlivě se stará o všechny záležitosti, které udržují organizaci v čase. Dodává tím pocit sounáležitosti všem zaměstnancům a stability organizace. Udržuje pravidelné ceremoniály, rituály, tradice, které bez omrzení oživuje. Jeho manažerský styl může působit dojmem sentimentality a nostalgie. Někdy se za každou cenu brání optimalizace ve školství. Udržuje školu, která není plně obsazená žáky, jen za cenu její historické hodnoty – „Rodinné stříbro“ (např. SUPŠ Kamenický Šenov). Má velmi vyvinutý smysl pro sociální odpovědnost (vytváří pamětní listy pro odchod do důchodu, uvítací ceremonie pro nově příchozí, udržuje vánoční večírky, oslavy významných výročí a svátků). Má kladný vztah k povinnostem, dělá mu dobře je plnit, má vždy vše pečlivě připraveno, prostudováno a totéž vyžaduje od podřízených. Oceňuje jen kvalitní práci, chválit průměrnost by pro něj znamenalo podporovat lajdáctví, nečinnost a špatnou morálku. Má vlastní názory a neváhá je projevit. Pečlivě dodržuje stanovené předpisy i vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Manažeři tohoto typu bývají vlivní.

³⁷ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 str. 104

2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

2.1 Cíle výzkumu a ověřovaná tvrzení

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké typy osobností ředitelů se vyskytují v Libereckém kraji z vybraného reprezentativního vzorku podle typologie MBTI.

Dílčím cílem je zjištění typů osobností ředitelů v jednotlivých školách a školských zařízeních Libereckého kraje, podle použité typologie MBTI. Porovnat stejný počet respondentů (z již vybraného reprezentativního vzorku) v MŠ, SŠ, ZŠ, ZUŠ včetně DDM a SVČ.

Jedna z dalších částí je věnovaná rozboru 4 zjištěným dichotomiím MBTI. Rozdělení všech respondentů podle jednotlivých preferencí: Extrovert (E) x Introvert (I), dále na Smysly (S) x Intuice (N), Myšlení (T) x Cítění (F), Usuzování (J) x Vnímání (P).

Poslední část práce se zabývá ověřováním předpokládaných tvrzení, které by mohly připadat v úvahu.

1. předpoklad: Tvrzení, že z vybraného reprezentativního vzorku bude v mateřských školách převažovat více ředitelek s osobnostním typem F (cítění srdcem), nežli T (myšlení hlavou). Lidé s osobnostní preferencí F jsou ovlivněny srdcem, vnitřními hodnotami a vztahy mezi lidmi. Mají osobní zájem o druhé, rozhodují se na základě pocitů. Jsou silně orientováni na lidi, žáky, děti. Práce v mateřské škole předpokládá lásku k lidem a dětem, která v některých případech může hraničit s přecitlivělostí.

2. předpoklad: Tvrzení, že na středních školách se vyskytuje více ředitelů E (Extravertů). Extraverty poznáme i podle řeči jejich těla. Mimika a gesta bývají výraznější. V rozhovorech dominují, často nečekají, až ostatní promluví či domluví. Preferuje přímou komunikaci. Ve svých názorech jdou za svým přesvědčením vlastní pravdy. Komunikace s Extraverty je většinou jednostranná. Většina ředitelů středních škol je při jednáních s klienty školy asertivnější a dominantnější.

3. předpoklad: Tvrzení, že v ZUŠ a DDM se vyskytuje více ředitelů s osobnostním typem P (proměnlivost), nežli J (jednoznačnost). Lidé s preferencí P (Vnímání) jsou

tzv. „bohémové života“, kteří mají dar proměnit práci v zábavu. Nutné věci často odkládají, aby pak vše dodělávali na poslední chvíli. Přistupují k okolnímu světu neformálně, spontánně, improvizují podle situace. Ředitelé ZUŠ a DDM jsou většinou absolventi JAMU, DAMU a různých uměleckých škol, kde je předpoklad jejich tzv. „bohémství“.

- 4. předpoklad:** Tvzení, že kódu MBTI - ENFJ je přiřazeno povolání učitel, pedagog, bavič. Je zde předpoklad, že převážná část ředitelů škol z výběrového vzorku bude s tímto kódem korespondovat, jelikož ředitel školy je většinou do svého postu zvolen z původní pedagogické profese učitele, pedagoga. Přesný popis MBTI kódu ENFJ je uveden v příloze strana P/49 -51.

2.2 Oblast výzkumu a výzkumný vzorek (respondenti), vytvoření základního souboru

Výzkum je zaměřen na celou oblast Libereckého kraje. Rozdělenou podle pověřených obcí III. Konkrétně se jedná o školy a školská zařízení na území Libereckého kraje a pověřených obcí III:

- Liberec
- Frýdlant
- Jablonec nad Nisou
- Tanvald
- Železný Brod
- Česká Lípa
- Nový Bor
- Semily
- Jilemnice
- Turnov

Liberecký kraj



Obrázek 4: Mapa Libereckého kraje³⁸

V rámci výzkumu byly osloveny čtyři skupiny:

- Ředitelé mateřských škol Libereckého kraje
- Ředitelé základních škol Libereckého kraje
- Ředitelé středních škol Libereckého kraje
- Ředitelé Dětských domů mládeže a Středisek volného času, Základních uměleckých škol Libereckého kraje

Základní soubor byl tvořen pouze podle jednoho kritéria a tím je typ školy. U mateřských škol – kritérium – zařazení oboru vzdělávání poskytující předškolní vzdělání v Libereckém kraji. U základních škol – kritérium – zařazení oboru vzdělávání poskytující základní vzdělání v Libereckém kraji. U středních škol – kritérium – zařazení oboru vzdělávání poskytující střední vzdělání v Libereckém kraji. Do základního souboru nebyly zařazeny školy tzv. společné, např. Základní škola a mateřská škola, Základní škola a základní umělecká škola a Základní školy praktické a speciální. Základní soubor byl vybrán ze škol a školských zařízení uvedených v seznamu na stránkách <http://sberdat.uiv.cz/rozcestnik/>.

³⁸ www.google.cz/obrazky

2.3 Rozsah výzkumného vzorku

Ze základního souboru byl zvolen výběrový vzorek z každého typu školy a to následovně:

Typ školy	Počet ředitelů v Libereckém kraji (základní soubor, počet)	Výběrový vzorek (počet)	% zaokrouhleně
MŠ	127	20	16
ZŠ	118	20	18
SŠ	46	20	43
DDM,SVČ,ZUŠ	30	20	67
Celkem	321	80	25

Tabulka 5: Výběrový vzorek k výzkumu

K náhodnému výběru počtu subjektů výzkumného vzorku byl použit program generátor náhodných čísel, dostupný na stránkách: <http://www.generatorcisel.zaridi.to/>.

V rámci výzkumu bylo tedy osloveno celkem 80 ředitelů škol a školských zařízení Libereckého kraje (jako výběrový vzorek), což je 25 % z celkového vytvořeného základního souboru.

2.4 Výzkumná metoda

Základní metoda, která byla použita při zpracování a následném vyhodnocení zvolené problematiky, je metoda kvantitativního výzkumu. Nástroj, který byl v této metodě použit, se nazývá psychologický dotazník. Dotazník je nejfrekventovanější metoda zjišťování údajů a je určen především pro hromadné získávání údajů, tedy získávání údajů o velkém počtu odpovídajících (Gavora)³⁹. Vzhledem k tomu, že bylo záměrem

³⁹ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6

oslovit větší množství respondentů (odpovídajících), byla zvolena tato metoda. Podstatou kvantitativní metody je podle Švaříčka⁴⁰ výběr jasně definovaných proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi. Podle zmíněného autora je na počátku existující teoretické tvrzení, které je na základě precizní operacionalizace převedeno do hypotéz a následně ověřováno. Výsledkem výzkumu je ověření určité hypotézy či teorie a takto provedený výzkum umožňuje zobecnění získaných výsledků a formulování obecně platných pravidel.

2.5 Výzkumný nástroj

Při sestavování výzkumné části bakalářské práce jsem vycházela z již ověřených sestavených psychologických dotazníků, které jsou zaměřeny především na pracovní činnost a jsou používány ve větších firmách při personálním řízení. Byla zvolena varianta dotazníku střední velikosti (28 otázek). Ověřený standardizovaný psychologický dotazník byl zvolen jako jediná možná metoda zjištění typu osobnosti podle MBTI.

Standardizovaný dotazník byl přetransformován do aplikace vhodnou na tvorbu online dotazníků - Google Dokumenty - <https://docs.google.com/>. Tato aplikace poskytuje uživatelům jak ze strany tvůrce dotazníku, tak ze strany respondentů maximální pohodlí při vyplňování a následném zpracování (výstupy se kumulují v programu MS Office Excel, který je v tomto výzkumu vybrán jako základní program pro statistické zpracování dat).

2.6 Pilotní ověření dotazníků

K pilotnímu ověření dotazníku bylo v rámci předvýzkumu osloveno 6 zástupců škol a školských zařízení z řad spolustudentů v ČŠM. Konkrétně byl dotazník zaslán dvěma ředitelkám mateřské školy, dvou ředitelům základní školy a dvou ředitelům DDM. Tyto údaje byly zkušební a nejsou zahrnuty do samotného výzkumu, jelikož se nejednalo o Liberecký kraj. Bylo především zjišťováno, zdali je dotazník funkční a vyhodnocování odpovědí čitelné. Dotazník i použitá zpětná vazba byla bezchybná a z řad spolustudentů (ředitelů škol) velmi kladně hodnocena. Bylo tedy přistoupeno k zahájení výzkumu.

⁴⁰ ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

2.7 Sběr dat

Sběr dat se uskutečnil od 18. listopadu do 20. prosince 2014. Dotazníky byly připraveny formou elektronického formuláře (viz kapitola 2.5 Výzkumný nástroj) a respondenti byli osloveni mailem. Elektronickou cestou byl respondentům odeslán odkaz na příslušnou webovou stránku spolu s motivačním dopisem, s prosbou o pomoc při výzkumu a ujištěním o anonymitě.

2.8 Návratnost dotazníků

Velkou motivací pro respondenty byla nabídka zpětné vazby při vyhodnocování psychologického dotazníku. Jako poslední část dotazníku byla položka pro vepsání mailu, kam byl následně zaslán příslušný vyhodnocený osobnostní typ MBTI. Tato položka nebyla povinná, takže i přestože nebyla tato položka vyplněna, bylo možno dotazník odeslat.

Podrobný přehled návratnosti dotazníků v členění podle škol a školských zařízení, které byly zahrnuty do zpracování – viz tabulka

	Školy a školská zařízení				
	Osloveno	Návratnost (počet)	Návratnost (v %)	Nově osloveno	Návratnost celková (v %)
MŠ	20	19	95	1	100
ZŠ	20	11	55	9	100
SŠ	20	20	100	0	100
DDM,SVČ,ZUŠ	20	20	100	0	100
Celkem	80	70	87,5	10	100

Tabulka 6: Návratnost dotazníků

Jelikož k porovnání osobností ředitelů škol podle typologie MBTI bylo třeba celkově 80 respondentů z každého druhu školy a školského zařízení přesně 20, aby byl výzkum nějakým způsobem relevantní a měl určitou vypovídající hodnotu, byli osloveni ředitelé z chybějících škol. Konkrétně jedna ředitelka z mateřské školy a 9 ředitelů ze základních škol. Tím byla návratnost ze všech škol 100 %.

2.9 Zpětná vazba

Zajímavé zjištění bylo ohledně požadavku zpětné vazby. Z celkového počtu oslovených respondentů (80), požádalo o zpětnou vazbu, tedy vyhodnocení a zaslání jejich MBTI kódu na uvedený mail 50 ředitelů – tj. 62,5 %. Nejvíce v anonymitě chtěly zůstat ředitelky mateřských škol. Více viz níže uvedená tabulka.

	Školy a školská zařízení				
	Osloveno	Požadavek zpětné vazby	(%)	Zůstat v anonymitě	(%)
MŠ	20	5	25	15	75
ZŠ	20	12	60	8	40
SŠ	20	17	85	3	15
DDM,SVČ,ZUŠ	20	16	80	4	20
Celkem	80	50	62,5	30	37,5

Tabulka 7: Zpětná vazba

2.10 Vyhodnocování dotazníků

Respondenti odpovídali na otázku s výběrem ze dvou možných, pevně daných odpovědí. Záznam o odpovědích se v Dokumentech Google online shromažďoval do databáze, která byla převoditelná do programu Excel řady Microsoft Office, který byl následně použit pro zpracování dat z výstupů. Pro účely zpracování a ověřování výzkumných předpokladů byli od počátku vyhodnocování tříděny jednotlivé odpovědi podle škol a školských zařízení. Dále bylo posupováno podle předem stanoveného klíče u MBTI.

2.11 Výsledky výzkumu

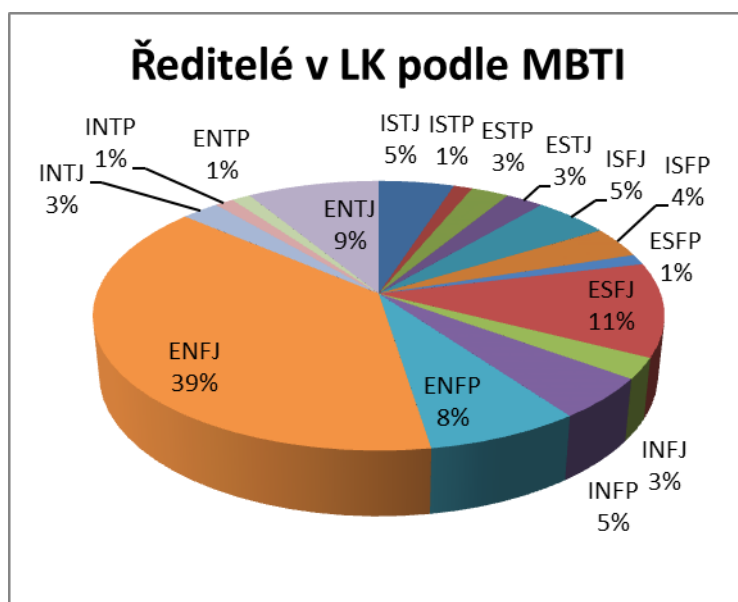
Dle dotazníku a připraveného klíče byly vyhodnoceny všechny došlé odpovědi ze všech škol a školských zařízení. Pro lepší přehlednost a validitu je vždy zpracována tabulka, dále následuje grafické znázornění s popisem výsledků šetření.

2.11.1 Typy osobnosti ředitelů škol podle MBTI v celém Libereckém kraji

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké typy osobností ředitelů se vyskytují v Libereckém kraji z vybraného reprezentativního vzorku bez rozlišení druhu škol.

MBTI	Počet	% (zaokr.)	MBTI	Počet	% (zaokr.)
ISTJ	4	5	INFJ	2	3
ISTP	1	1	INFP	4	5
ESTP	2	3	ENFP	6	8
ESTJ	2	3	ENFJ	31	39
ISFJ	4	5	INTJ	2	3
ISFP	3	4	INTP	1	1
ESFP	1	1	ENTP	1	1
ESFJ	9	11	ENTJ	7	9

Tabulka 8: Přehled typů osobností ředitelů v Libereckém kraji



Graf 1: Ředitelé v LK podle MBTI

Výsledek šetření

Z výsledků šetření vyplývá, že v Libereckém kraji je zastoupeno všech 16 typů osobností ředitelů podle typologie MBTI. Ve čtyřech případech je zastoupeno pouze jedenkrát. Jedná se o typ osobnosti ISTP, ESFP, INTP a ENTP. Naopak u typu **ENFJ** je zastoupení nejčastější a to v 31 případech, je to 39 % z celkového počtu, což je potěšující, jelikož k tomuto kódu je přiřazeno povolání pedagog, učitel. Druhé nejčastější zastoupení z výběrového vzorku je **ESFJ** – v 11 %. Dominantní extravertní Cítění (F_E) je společné oběma typům ENFJ i ESFJ. Mají potřebu hodně komunikovat, bývají ochotní podat pomocnou ruku a spolupracovat. Otevřeně a jasně vyjadřují, co cítí a dávají najevo, čemu věří a čím se v životě řídí. Bývají připraveni ostatní vyslechnout a pochopit je. Jsou skvělými týmovými tahouny (zejména NF)

a týmovými hráči (SF). Těmto kooperačním pracovním typům se daří především tam, kde mohou organizovat, koordinovat a přispívat k akcím, které dávají lidem dohromady, umožňují jim nacházet vzájemné porozumění. Bývají hovorní, někdy až příliš. Mají nesčetné kontakty a spoustu známých. Rozmluva pro ně bývá základním informačním zdrojem, rozhovor a hřejivé lidské slovo nejdůležitějšími pracovními nástroji. Většinou stávají v čele organizací, nebo tam kde jsou alespoň středem dění. Často se mohou objevovat na vedoucích místech v neziskovém sektoru, od škol po veřejně prospěšné společnosti a nadace, nejednou i jako dobrovolní pracovníci. Nepřipadá jim zatěžko přebírat za jiné odpovědnost a vědět, co je to pro ně dobré. Jelikož jsou také usuzující (J), nemívají potíže s rychlým rozhodováním a orientací na výsledek.⁴¹ Bývají někdy natolik zaujati svými povinnostmi a posláním, tak zaměstnání uspokojováním potřeb jiných, že mohou zapomínat na své vlastní. Silnou stránkou je umění rozhodovat tak, aby byly brány ohledy na zájmy a potřeby lidí.

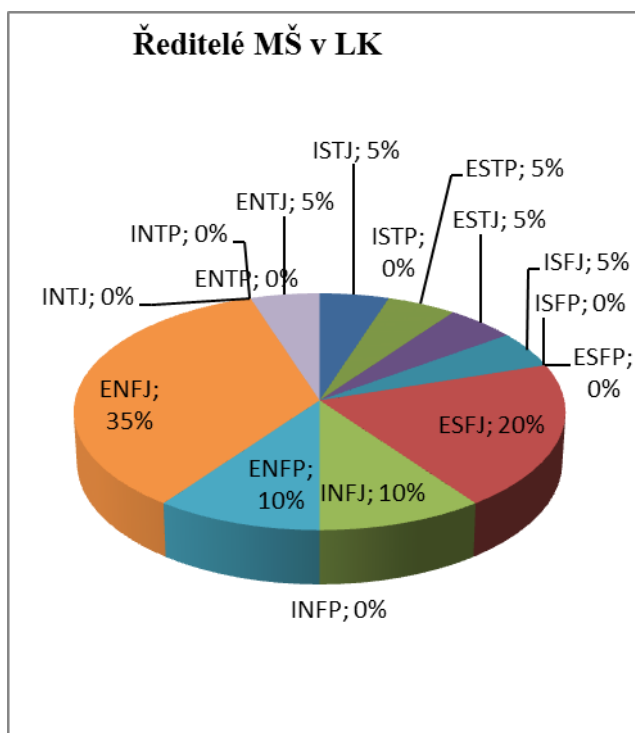
2.11.2 Typy osobností ředitelů mateřských škol v Libereckém kraji podle MBTI

Dalším cílem bylo zjištění typů osobností ředitelů v jednotlivých školách a školských zařízeních Libereckého kraje, podle použité typologie MBTI. Porovnat stejný počet respondentů v MŠ, ZŠ, SŠ, ZUŠ včetně DDM a SVC.

MBTI	Počet	% (zaokr.)	MBTI	Počet	% (zaokr.)
ISTJ	1	5	INFJ	2	10
ISTP	0	0	INFP	0	0
ESTP	1	5	ENFP	2	10
ESTJ	1	5	ENFJ	7	35
ISFJ	1	5	INTJ	0	0
ISFP	0	0	INTP	0	0
ESFP	0	0	ENTP	0	0
ESFJ	4	20	ENTJ	1	5

Tabulka 9: Osobnosti ředitelů MŠ v Libereckém kraji

⁴¹ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. ., 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.



Graf 2: Ředitelé MŠ v LK

Výsledek šetření

Podle vyhodnocených odpovědí respondentů bylo zjištěno, že z výběrového vzorku mateřských škol Libereckého kraje není zastoupeno 7 typů MBTI. Jedná se o ISTP, ISFP, ESFP, INFP, INTJ, INTP, ENTP. Nejvíce je v mateřských školách zastoupen typ ENFJ a to v 7 případech, což je 35 % a druhé zastoupení ESFJ ve 20 %. Vyhodnocení je stejné jako v prvním uvedeném případě („Ředitelé škol v LK“). Opět zde dominuje E (Extravert), F (myšlení srdcem) a J (Jednoznačný). Je potěšující především výskyt preference F – zaměření na vztahy, lásku k lidem, dětem. Práce v mateřské škole je velmi citovou záležitostí, která je ovlivněna prací s malými dětmi – proto je zde i 100% zastoupení žen. (V Libereckém kraji není žádný ředitel mateřské školy).

Povolání, které přitahují ENFJ a ESFJ:

Péče o předškolní děti

Učitel, trenér, cvičitel, učitel jazyků, průvodce, spisovatel, pedagog na umělecké škole.

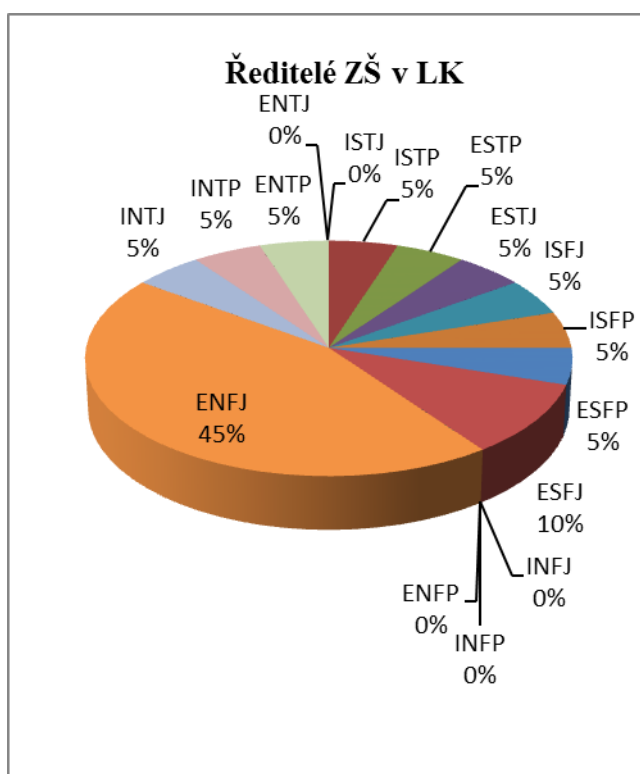
Poradce – výběr povolání, pedagogicko-psychologická poradna, poradna pro odvykání kouření⁴²

⁴² ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. ., 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

2.11.3 Typy osobnosti ředitelů základních škol v Libereckém kraji podle MBTI

MBTI	Počet	% (zaokr.)	MBTI	Počet	% (zaokr.)
ISTJ	0	0	INFJ	0	0
ISTP	1	5	INFP	0	0
ESTP	1	5	ENFP	0	0
ESTJ	1	5	ENFJ	9	45
ISFJ	1	5	INTJ	1	5
ISFP	1	5	INTP	1	5
ESFP	1	5	ENTP	1	5
ESFJ	2	10	ENTJ	0	0

Tabulka 10: Osobnosti ředitelů ZŠ v Libereckém kraji



Graf 3: Ředitelé ZŠ v LK

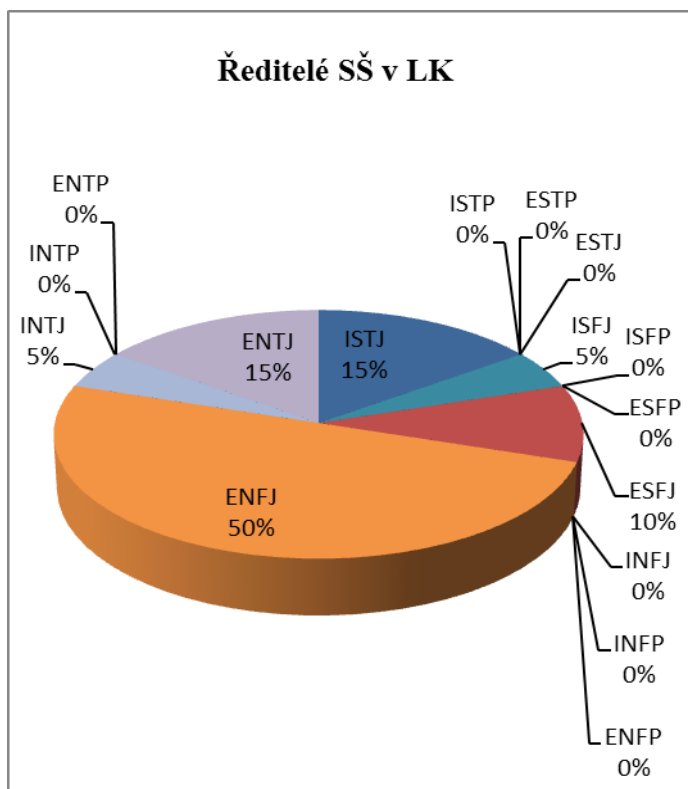
Výsledek šetření

Dle výsledků výzkumu bylo zjištěno, že u reprezentativního vzorku ředitelů základních škol není zastoupeno 5 typů MBTI. Jedná se typy ISTP, INFJ, INFP, ENFP, ENTJ. Nejvíce je opět zastoupeno ENFJ, a to v 9 případech, což je 45 %. Na druhém místě je opět ESFJ a to v 10 %. Vyhodnocení je tedy stejné jako v prvních dvou případech. Opět je zde potěšující nejčastější výskyt ENFJ, kterému je přiřazeno povolání učitel, pedagog.

2.11.4 Typy osobnosti ředitelů středních škol v Libereckém kraji podle MBTI

MBTI	Počet	% (zaokr.)	MBTI	Počet	% (zaokr.)
ISTJ	3	15	INFJ	0	0
ISTP	0	0	INFP	0	0
ESTP	0	0	ENFP	0	0
ESTJ	0	0	ENFJ	10	50
ISFJ	1	5	INTJ	1	5
ISFP	0	0	INTP	0	0
ESFP	0	0	ENTP	0	0
ESFJ	2	10	ENTJ	3	15

Tabulka 11: Osobnosti ředitelů SŠ v Libereckém kraji



Graf 4: Ředitelé SŠ v LK

Výsledek šetření

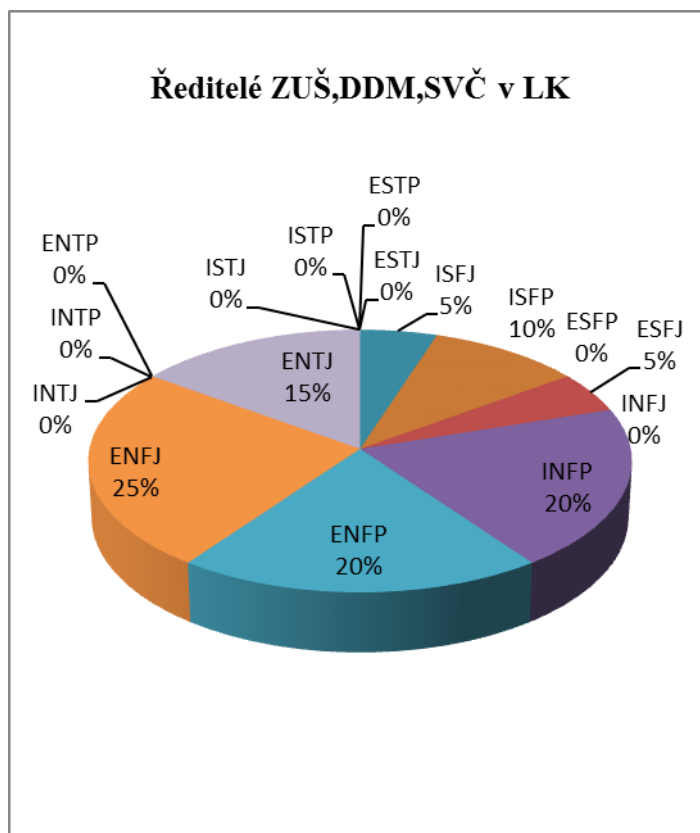
Podle výzkumu bylo zjištěno, že u reprezentativního vzorku ředitelů středních škol v Libereckém kraji není zastoupeno 10 typů MBTI. Je to nejvíce nezastoupených typů v zařízení. Jedná se o typy ISTP, ESTP, ESTJ, ISFP, ESFP, INFJ, INFP, ENFP, INTP a ENTP. Nejvíce je opět zastoupen typ ENFJ, který je charakteristický pro povolání učitel, pedagog. **ENFJ** je zastoupen v 10 případech, což je 50 % z 20 dotázaných ředitelů středních

škol. Tedy přesná polovina z dotázaných. Na druhém místě jsou dva typy **ENTJ** a **ISTJ**. Shodné preference J (Jednoznačný) jsou ve třech případech, což znamená, že jde o manažery s přesnými, pečlivě vypracovanými plány v pracovním, ale i soukromém životě. Organizují úkoly, které dokončují většinou před stanoveným termínem. Další shoda je v preferenci N (iNtuice) a to ve dvou případech. Manažeri tohoto typu jsou zaměřeni na celek, tedy na organizaci komplexně. Jedná se většinou o vizionáře, kteří mají své jasné ideje, přemýšlejí o možnostech a budoucnosti organizace. Rádi řeší nové úkoly, problémy, vyhledávají výzvy jakéhokoliv druhu. V dalších dvou případech je shodná preference E (Extravert), tito manažeri rádi pracují s ostatními (výborně se hodí k preferenci N – má vize, ale potřebuje tým, který vše zrealizuje). Vítá atmosféru plnou energie a podnětů, preferuje přímou komunikaci.

2.11.5 Typy osobnosti ředitelů základních uměleckých škol, domů dětí a mládeže a středisek volných časů v Libereckém kraji podle MBTI

MBTI	Počet	% (zaokr.)	MBTI	Počet	% (zaokr.)
ISTJ	0	0	INFJ	0	0
ISTP	0	0	INFP	4	20
ESTP	0	0	ENFP	4	20
ESTJ	0	0	ENFJ	5	25
ISFJ	1	5	INTJ	0	0
ISFP	2	10	INTP	0	0
ESFP	0	0	ENTP	0	0
ESFJ	1	5	ENTJ	3	15

Tabulka 12: Osobnosti ředitelů ZUŠ, DDM a SVČ v Libereckém kraji



Graf 5: Ředitelé ZUŠ, DDM, SVČ v LK

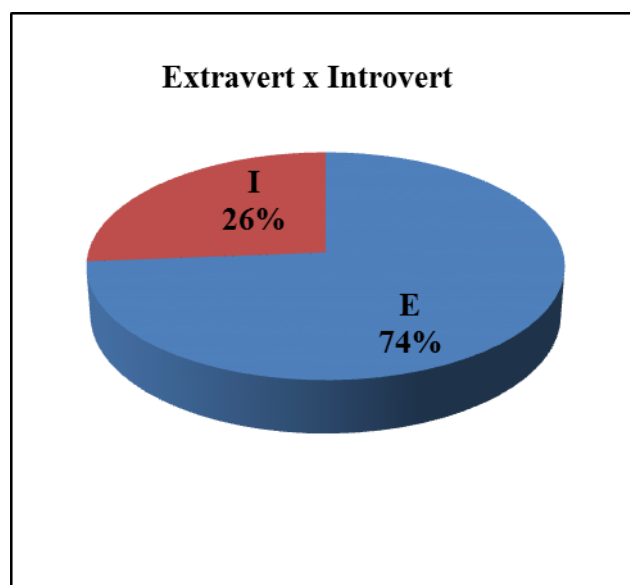
Výsledek šetření

Ze šetření je patrné, že z výběrového vzorku ředitelů ZUŠ, DDM a SVČ není zastoupeno 9 typů MBTI. Jedná se o typy ISTJ, ISTP, ESTP, ESTJ, ESFP, INFJ, INTJ, INTP a ENTP. Nejvíce je opět zastoupen typ **ENFJ** a to v 5 případech, tj. 25 %, dalším v pořadí jsou dva typy se stejným počtem a to **ENFP** a **INFP** – zastoupení ve 4 případech, tj. 20 %. Je zde mimořádná shoda kódů N (iNtuice) a F (cítění srdcem) a to ve 3 prvních případech. Manažeři typu N vymýšlí stále nové plány, nápady a budují tzv. „vzdušné zámky“. Nahlíží nejprve na celek, vidí vše jakoby z „ptačí perspektivy“ později se dopracovávají do jednotlivých částí. Typ F (cítění srdcem) je zaměřen na vztahy, zájmy o druhé. S kódem N právě nahlíží na problémy v kontextu dopadu na lidi, pak teprve na ostatní záležitosti (organizaci, úřady, apod.).

Z výzkumu je patrný souhlasný temperament **NF** ve všech třech případech. Je to tzv. Apollónský temperament – s charakterem Idealisté. Idealistům leží na srdci osobní rozvoj a růst, jejich i ostatních lidí. Nespouštějí ze zřetele lidský potenciál, mívají dar ostatní inspirovat, pomáhat jim v jejich růstu, bývají vynikajícími komunikátory a katalyzátory změn. Často se stávají morálními autoritami a vůdčími osobnostmi týmů. Ve většině případů umějí

v lidech probudit to, co je v nich nejlepší, a dát to do služeb celku. Idealisté někdy postrádají praktičnost, nevnímají nezbytná ekonomická hlediska, ve snaze vyhovět a udělat jiným dobře. Dávají přednost demokratickému a participativnímu stylu řízení. Mnozí pracují ve **školství** a **vzdělávání vůbec**, bývají konzultanty, žurnalisty, kouči, **umělci** a organizátory.

2.11.6 Porovnání 4 dichotomií



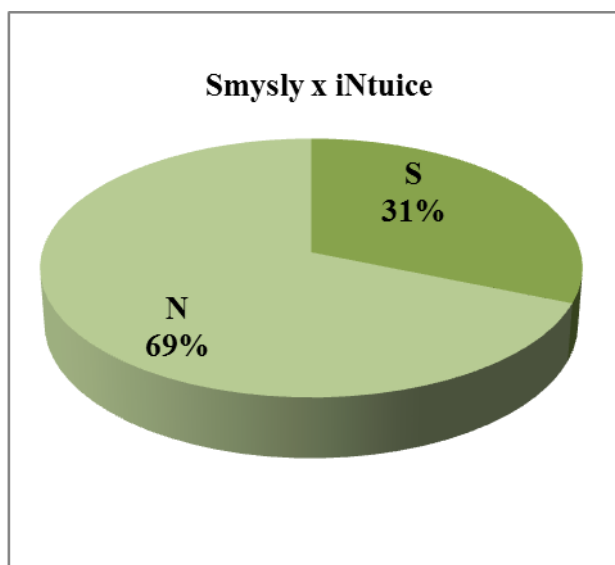
Graf 6: Extravert x Introvert

Výsledek šetření

Dle výzkumu je patrné, že z výběrového vzorku v Libereckém kraji převažují ředitelé škol Extraverti (E) a to v 74%, oproti Introvertům (I) v 26 %. Ředitelé typu **E (Extravert)** bývají výraznější než ostatní, jejich mimika i gesta těla jsou odlišná. Rádi se aktivně účastní na mnoha úkolech a akcích s nimi spojených. Vítají atmosféru plnou energie a podnětů. Stresující pro ně může být málo interakce. V rozhovorech dominují, častěji se výrazněji projevují na poradách, školeních a vítají akce mimo kancelář. Často vyžadují neustále poskytování zpětné vazby na jejich jednání. Záleží jim na tom, jak je ostatní lidé vnímají.

Hlavními znaky Extravertů jsou: iniciativnost, expresivnost, vstřícnost, participativnost, energie a nadšení, společenskost, družnost.

Hlavními znaky Introvertů jsou: reaktivnost, rezervovanost, intimnost, uvážlivost, poklid, nezávislost.



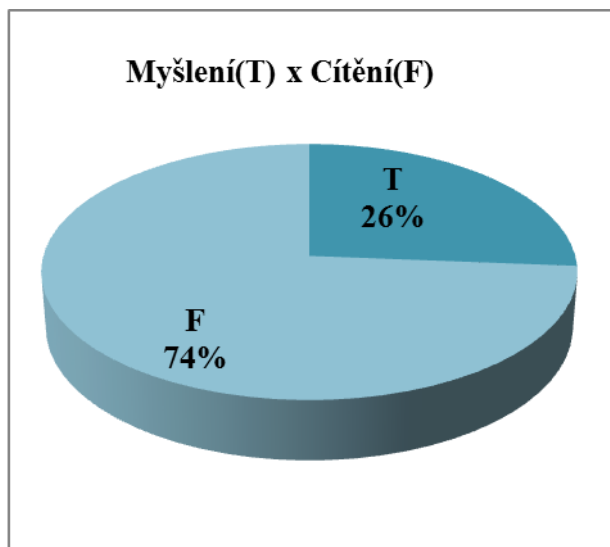
Graf 7: Smysly x iNtuice

Výsledek šetření

Z výzkumu je patrné, že z výběrového vzorku v Libereckém kraji převažují ředitelé škol s **iNtuicí** a to v 69 %, oproti smyslovému vnímání v 31 %. Intuitivní typ (N) nevnímá realitu jako by přímo, jen spíše předjímá budoucnost. Skutečnosti bere na vědomí nepřímo. Tyto typy zajímají ze všeho nejdříve nápady, ideje a možnosti a teprve pak se věnuje faktům. Mají raději nové problémy, nové výzvy, nebo nové přístupy ke starým úkolům. Často je lze poznat jich podle slovní zásoby, jejich mluva je spekulativnější a květnatější, používají metafory, mívají sklon hovořit o intuici, tušení, pocitech, bývají vzrušivější, snadněji nadchnou.

Hlavními znaky iNtuitivního vnímání jsou: abstraktnost, nápaditost, teorie, originalita, objevitel.

Hlavními znaky Smyslového vnímání jsou: konkrétnost, realističnost, praktičnost, empiričnost, tradicionalismus.



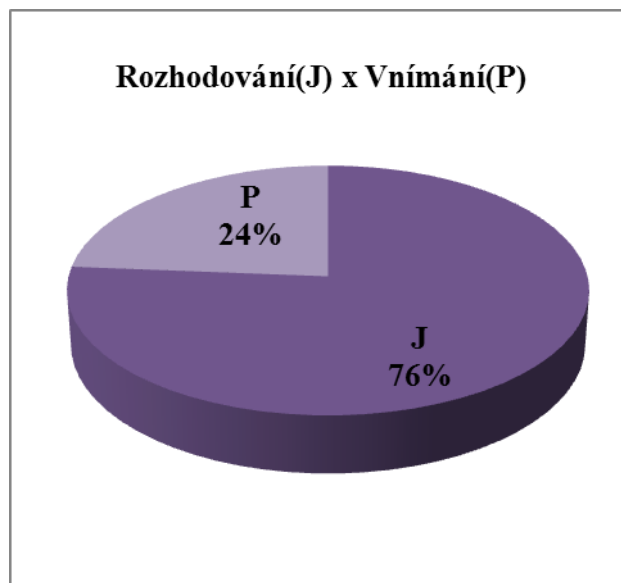
Graf 8: Myšlení (T) x Cítění (F)

Výsledek šetření

Dle odpovědí respondentů je zřetelné, že z výběrového vzorku v Libereckém kraji převažují ředitelé škol s (F) cítěním, neboli myšlení srdcem, a to v 74 %, oproti (T) Myšlení s 26 %. Typ (F) Cítění bývá zaměřen na vztahy a svými „vnitřními radary“ vnímá jejich pocity. Svá rozhodnutí směřuje především k tomu, jak se daná záležitost dotkne pohody ostatních, a řídí se při nich morálními zásadami. Jako manažeři a ředitelé mohou mít potíže při vytýkání nedostatků podřízeným nebo dokonce s jejich potrestáním. U ředitelů s typem (F) jsou na prvním místě děti, žáci, studenti a zaměstnanci školy.

Hlavními znaky (F) Cítění: soucit, přizpůsobivost, citlivost, tolerantnost, respekt.

Hlavními znaky (T) Myšlení: logika, racionalita, kritika, neústupnost, sebekontrola.



Graf 9: Rozhodování (J) x Vnímání (P)

Výsledek šetření

Z výzkumu výběrového vzorku v Libereckém kraji je patrné, že zde převažují ředitelé škol s preferenčním typem (**J**) – tedy **Jednoznačnost**, usuzující v 76 %, oproti (P) Proměnlivosti 24 %. Obě preference se zpravidla velmi výrazně projevují v pracovním životě. Lidé s preferencí (J) mají schopnost se důkladně předem připravit a počítat se všemi možnostmi. Řídí se ve vztahu k vnějšímu světu svou rozhodovací funkcí a nespolehají na to, že správné věci se přihodí samy od sebe. Mají většinou jasný názor a nemívají potíže ho prosadit.

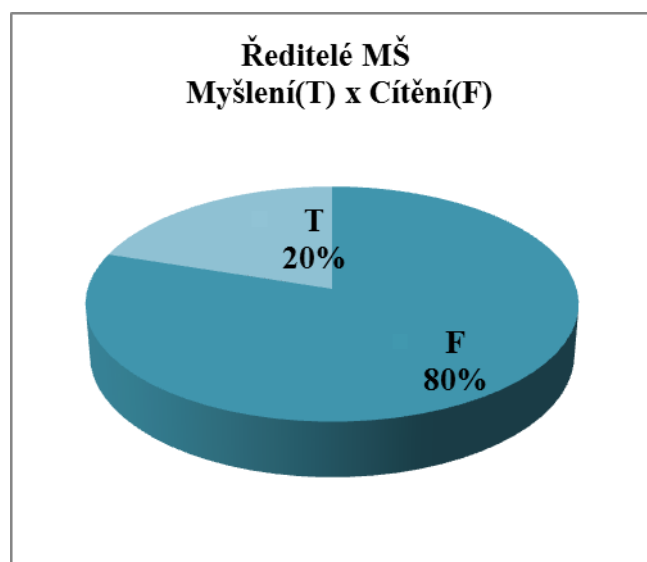
Hlavní znaky (J) Jednoznačnost, usuzující: systematicčnost, plánovitost, rozhodování, metodičnost, začínat brzy.

Hlavními znaky (P) Proměnlivost: uvolněnost, otevřenost, sklon pracovat až pod tlakem, spontaneita, bezstarostnost.

2.12 Ověřovaná tvrzení:

1. předpoklad: Tvrzení, že z vybraného reprezentativního vzorku bude v mateřských školách převažovat více ředitelek s osobnostním typem F (cítění srdcem), nežli T (myšlení hlavou). Lidé s osobnostní preferencí F jsou ovlivněny srdcem, vnitřními hodnotami a vztahy mezi lidmi. Mají osobní zájem o druhé,

rozhodují se na základě pocitů. Jsou silně orientováni na lidi, žáky, děti. Práce v mateřské škole předpokládá lásku k lidem a dětem, která v některých případech může hraničit s přecitlivělostí.

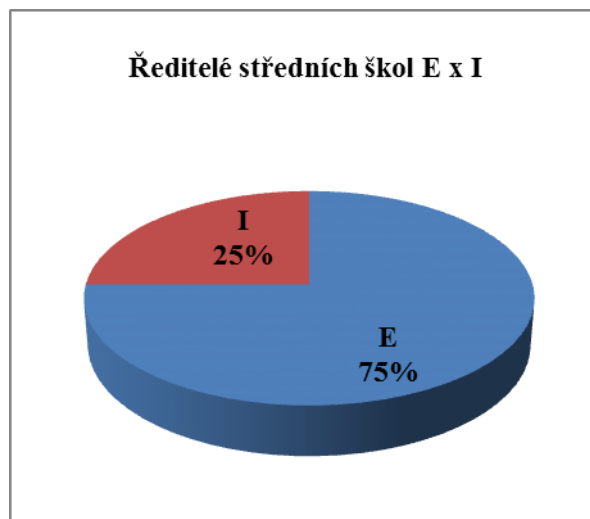


Graf 10: Ředitelé MŠ – Myšlení (T) x Cítění (F)

Výsledek šetření

V mateřských školách (z výběrového vzoru v Libereckém kraji), se vyskytují osobnosti ředitelů s převažujícím osobnostním typem **(F) Cítění**, neboli myšlení srdcem v 80%, nad **(T)** myšlení hlavou ve 20 %. Pro typ F je charakteristická láska k lidem. Zjištění je velmi potěšující. **Předpoklad byl tedy potvrzen.**

- 2. předpoklad:** Tvzení, že na středních školách se vyskytuje více ředitelů E (Extravertů). Extraverty poznáme i podle řeči jejich těla. Mimika a gesta bývají výraznější. V rozhovorech dominují, často nečekají, až ostatní promluví či domluví. Preferuje přímou komunikaci. Ve svých názorech jdou za svým přesvědčením vlastní pravdy. Komunikace s Extraverty je většinou jednostranná. Většina ředitelů středních škol je při jednáních s klienty školy asertivnější a dominantnější.

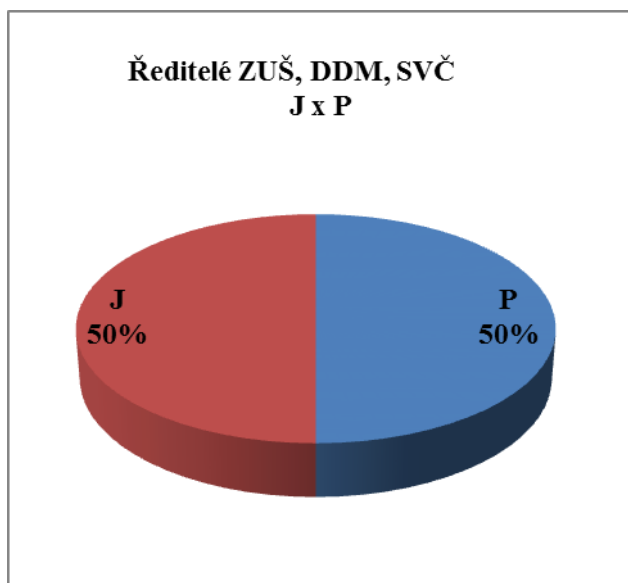


Graf 11: Ředitelé středních škol E x I

Výsledek šetření

Z výzkumu je patrné, že z výběrového vzorku ředitelů středních škol v Libereckém kraji je převaha **Extravertů** a to v 75 %, před Introverty 25 %. **Předpoklad byl potvrzen.**

3. předpoklad: Tvzení, že v ZUŠ a DDM se vyskytuje více ředitelů s osobnostním typem P (proměnlivost), nežli J (jednoznačnost). Lidé s preferencí P (Vnímání) jsou tzv. „bohémové života“, kteří mají dar proměnit práci v zábavu. Nutné věci často odkládají, aby pak vše dodělávali na poslední chvíli. Přistupují k okolnímu světu neformálně, spontánně, improvizují podle situace. Ředitelé ZUŠ a DDM jsou většinou absolventi JAMU, DAMU a různých uměleckých škol, kde je předpoklad jejich tzv. „bohémství“.



Graf 12: Ředitelé ZUŠ, DDM, SVČ – J x P

Výsledek šetření

Dle výzkumu je zřetelné, že z výběrového vzorku ředitelů ZUŠ, DDM a SVČ v Libereckém kraji je stejný poměr typů (J) 50 % a (P) 50%. **Tento předpoklad nebyl potvrzen.**

4. předpoklad: Tvzení, že kódu MBTI - ENFJ je přiřazeno povolání učitel, pedagog, bavič. Je zde předpoklad, že převážná část ředitelů škol z výběrového vzorku bude s tímto kódem korespondovat, jelikož ředitel školy je většinou do svého postu zvolen z původní pedagogické profese učitele, pedagoga. Přesný popis MBTI kódu ENFJ je uveden v příloze strana P/49 -51.

ENFJ je zastoupeno nejčastěji a to v 31 případech, což je 39 % z celkového počtu. Viz Graf. č. 1. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

3 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla věnována osobnosti, vzniku typologie a podrobnější část konkrétně typologii MBTI®. Tato typologie je pouze jednou z více typologií, dnes možná rozšířenější než ostatní. Zmíněná metoda není brána za všeobecně platnou, ale vzhledem k její dosti přesné vypovídající hodnotě se solidním teoretickým zázemím, které vychází z C. G. Junga, je velmi oblíbená a často používaná. Hlavní její předností je, že nehodnotí schopnosti nebo dovednosti. Žádnou z preferencí nepovažuje za nadřazenou a všechny přijímá za stejně důležité. Detailní popis s přesným rozbohem jednotlivých osobnostních typů MBTI® je uveden v teoretické části a v příloze.

Praktická část byla věnována výzkumu, který se zabýval zjišťováním, jaké osobnostní typy podle typologie MBTI jsou zastoupeny mezi řediteli škol a školských zařízení v Libereckém kraji. Výsledkem práce je popis jednotlivých zjištění, včetně zkoumaných předpokladů, s grafickým vyjádřením. K dispozici je jednoduchý dotazník s vyhodnocovacím klíčem, včetně podrobných popisů všech 16 typů osobností. Každý, kdo si dotazník udělá a vyhodnotí, si může svůj MBTI kód ihned přečíst. Pro pochopení sebe samého a ujasnění si silných a slabých stránek doporučuje odborná literatura přečíst i kód zcela opačný (příklad: náš kód je ENFJ, opačný ISTP). Základní cíl bakalářské práce, který byl stanoven v úvodu, byl tímto splněn.

Přínos pro školský management

Pro kvalitní výběr řídicího pracovníka ve škole jsou zásadní a rozhodující nejen stanovená kritéria pro výkon funkce ředitele, ale měli by být posuzovány i jednotlivé preferenční schopnosti a dovednosti. Zvolit správného týmového pracovníka do správného týmu, je přesně to, co dnešní personalistika většinou postrádá. K těmto personálním procesům by právě mohla být nápomocna typologie MBTI®. Přínosem pro školský management je popularizace tohoto psychometrického přístupu.

4 LITERATURA A DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

LITERATURA

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 287 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-331

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 361 s. ISBN 80-726-1112-7.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. ., 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 5. vyd. Překlad Karel Balcar. Praha: Portál, 2008, 175 s. ISBN 978-807-3675-059

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 9788024724973.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9

ROHM, Robert A. *Pozitivní povahové profily*. Nové, revidované vyd., v ČR vyd. 1. Hradec Králové: Akademie úspěchu, 2010, 173 s. ISBN 978-809-0452-909

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

DALŠÍ ZDROJE

Grafologie a Typologie: MBTI osobnosti <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

www.google.cz/obrazky

<http://www.mujiyp.cz/typy-osobnosti/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Osobnost>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament>

<http://www.emiero.cz/metodika/>

<http://leccos.com/index.php/clanky/biotyp>

<http://www.chovani.eu/myers-briggs-type-indicator-osobnostni-test/c271>

5 SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: PREFERENCE	13
TABULKA 2: TABULKA 16 OSOBNOSTNÍCH TYPŮ	15
TABULKA 3: ROZDĚLENÍ TYPŮ OSOBNOSTÍ	22
TABULKA 4: ROZDĚLENÍ ČTYŘ TEMPERAMENTŮ	22
TABULKA 5: VÝBĚROVÝ VZOREK K VÝZKUMU	30
TABULKA 6: NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ	32
TABULKA 7: ZPĚTNÁ VAZBA	33
TABULKA 8: PŘEHLED TYPŮ OSOBNOSTÍ ŘEDITELŮ V LIBERECKÉM KRAJI	34
TABULKA 9: OSOBNOSTI ŘEDITELŮ MŠ V LIBERECKÉM KRAJI.....	35
TABULKA 10: OSOBNOSTI ŘEDITELŮ ZŠ V LIBERECKÉM KRAJI.....	37
TABULKA 11: OSOBNOSTI ŘEDITELŮ SŠ V LIBERECKÉM KRAJI	38
TABULKA 12: OSOBNOSTI ŘEDITELŮ ZUŠ, DDM A SVČ V LIBERECKÉM KRAJI	39

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: DIMENZE OSOBNOSTI A TEMPERAMENT.....	6
OBRÁZEK 2: TĚLESNÉ TYPY PODLE KRETSCHMERA	8
OBRÁZEK 3: VRSTVOVÉ ČLENĚNÍ OSOBNOSTI	9
OBRÁZEK 4: MAPA LIBERECKÉHO KRAJE	29

7 SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: ŘEDITELÉ V LK PODLE MBTI	34
GRAF 2: ŘEDITELÉ MŠ V LK.....	36
GRAF 3: ŘEDITELÉ ZŠ V LK.....	37
GRAF 4: ŘEDITELÉ SŠ V LK	38
GRAF 5: ŘEDITELÉ ZUŠ, DDM, SVČ V LK	40
GRAF 6: EXTRAVERT X INTROVERT.....	41
GRAF 7: SMYSLY X INTUICE.....	42
GRAF 8: MYŠLENÍ (T) X CÍTĚNÍ (F)	43
GRAF 9: ROZHODOVÁNÍ (J) X VNÍMÁNÍ (P)	44
GRAF 10: ŘEDITELÉ MŠ – MYŠLENÍ (T) X CÍTĚNÍ (F)	45
GRAF 11: ŘEDITELÉ STŘEDNÍCH ŠKOL E X I	46
GRAF 12: ŘEDITELÉ ZUŠ, DDM, SVČ – J X P	47

8 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: PRŮVODNÍ DOPIS ŘEDITELŮM ŠKOL K ZASÍLÁNÍ DOTAZNÍKU	1
PŘÍLOHA 2: TEST TYPOLOGIE OSOBNOSTI PODLE MBTI.....	2
PŘÍLOHA 3: VYHODNOCENÍ TESTU	6
PŘÍLOHA 4: OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE PODLE MBTI®	6
○ 1. Osobnostní typ ISTJ	
○ 2. Osobnostní typ ISFJ	
○ 3. Osobnostní typ INFJ	
○ 4. Osobnostní typ INTJ	
○ 5. Osobnostní typ ISTP	
○ 6. Osobnostní typ ISFP	
○ 7. Osobnostní typ INFP	
○ 8. Osobnostní typ INTP	
○ 9. Osobnostní typ ESTP	
○ 10. Osobnostní typ ESFP	
○ 11. Osobnostní typ ENFP	
○ 12. Osobnostní typ ENTP	

- 13. Osobnostní typ ESTJ
- 14. Osobnostní typ ESFJ
- 15. Osobnostní typ ENFJ
- 16. Osobnostní typ ENTJ

PŘÍLOHY

Příloha 1: PRŮVODNÍ DOPIS ŘEDITELŮM ŠKOL K ZASÍLÁNÍ DOTAZNÍKU

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc při získání podkladů mé závěrečné bakalářské práce. Na téma: „**Ředitelé škol podle typologie osobnosti MBTI**“. Připravila jsem jednoduchý psychologický dotazník, jehož vyplnění Vám nezabere mnoho času. Dotazník je ve formátu elektronického formuláře, zpřístupněný on-line. Po vyplnění prosím na konci dotazníku klikněte na tlačítko „Odeslat“. Samozřejmě plně zaručuji anonymitu, ale v případě Vašeho zájmu, nabízím zpětnou vazbu, a tím je vyhodnocení Vašeho psychologického dotazníku. Pokud budete mít zájem o zaslání vyhodnocení, prosím do poslední kolonky vyplnit email.

O vyplnění otázek Vás prosím nejpozději **do 19. prosince 2014**.

Pokyny k vyplňování:

Odpovědi na otázky nebo situace neznamenaají ani horší, ani lepší výsledek. Nesnažte se proto hledat nějaké správné odpovědi tak, jak by to asi mělo být. Odpovídejte upřímně, víceméně intuitivně, prostě každý sám za sebe. U každé otázky (situace) bez velkého uvažování zakroužkujte buď a) nebo b). Pokud myslíte, že platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která Vám více vyhovuje, nebo naopak vynechejte tu, jež Vám více nevyhovuje.

Co je MBTI:

Vaše osobnost je to, co jste Vy sami. Každý máme svůj jedinečný charakter, osobnost. Charakter ovlivňuje naše jednání a citění. Přes značné rozdílnosti lze seskupit naše shodné znaky do 16 základních kategorií – systému osobnostních typů. Základy tohoto systému položil Carl Jung a do současné podoby ho přivedly Američanky Katharina Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (matka s dcerou), které vytvořily Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) nástroj ke zjištění osobnostního typu.

Prosím klikněte na uvedený odkaz na on-line adrese:

[https://docs.google.com/forms/d/1lukb1VCqtSAPTtE51XN9tEVja7hKxOb3ayfIDloYzA4/vi
ewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link](https://docs.google.com/forms/d/1lukb1VCqtSAPTtE51XN9tEVja7hKxOb3ayfIDloYzA4/vi
ewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu mi pomoci.

Kontakt: lucie.matouskova@kraj-lbc.cz; Lucamat@seznam.cz

Příloha 2: TEST TYPOLOGIE OSOBNOSTI PODLE MBTI⁴³

1) Raději:

- ☐ a) řešíte nový a komplikovaný problém
- ☐ b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2) Rádi:

- ☐ a) pracujete sami v tichém prostředí
- ☐ b) jste tam, kde "se něco děje"

3) Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- ☐ a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- ☐ b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4) Máte sklon vybírat si:

- ☐ a) spíše pečlivě
- ☐ b) poněkud impulsivně

5) Jako ředitel/ka školy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- ☐ a) zprávu o tom, jak učitelé přispěli škole jako celku
- ☐ b) zprávu o tom, jak si učitelé vedli sami o sobě

6) Jako ředitel/ka školy potřebujete přijmout svého zástupce. Jak budete postupovat?

- ☐ a) uvažoval/a bych, jak se naše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat.
- ☐ b) zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

7) Když na něčem pracujete:

- ☐ a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru

⁴³ <http://www.muji.cz/typy-osobnosti/>

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3 (použity 2 zdroje, vzájemná kontrola)

- ☐ b) často ponecháváte konec otevřený až do poslední chvíle pro případné změny

8) Na večírcích, ve společnosti raději:

- ☐ a) většinou zůstanete déle, lépe se tak bavíte
- ☐ b) odcházíte co nejdříve, zdržíte se jen ze slušnosti, protože Vás to vyčerpává

9) Zajímá vás více:

- ☐ a) to, co bylo a co je
- ☐ b) co není a mohlo by být

10) Ideální nadřízený by měl především:

- ☐ a) měřit všem stejným metrem
- ☐ b) zohledňovat osobní situace zaměstnanců

11) Pracujete-li na něčem, jste raději když:

- ☐ a) máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- ☐ b) můžete zkoušet různé možnosti

12) Když Vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- ☐ a) to považujete za rušení
- ☐ b) nevadí Vám ho zvednout

13) Je horší:

- ☐ a) „mít hlavu v oblacích“
- ☐ b) „držet se při zemi“

14) Ve vztahu k ostatním jste spíše

- ☐ a) objektivní
- ☐ b) osobní

15) Vadí Vám více, když:

- ☐ a) je více věcí rozpracovaných
- ☐ b) když je už všechno hotovo

16) Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro Vás snadné:

- ☐ a) vidět věci „v širším rámci“
- ☐ b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

17) Ve společnosti jiných lidí spíše:

- ☐ a) začínáte rozhovor sami
- ☐ b) přenecháváte iniciativu druhým

18) V jaké situaci se cítíte lépe:

- ☐ a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- ☐ b) proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

19) Při práci dáváte většinou přednost tomu, abyste se zabývali:

- ☐ a) idejemi, principy, myšlenkami
- ☐ b) lidmi, osobnostmi, žáky

20) Když Vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- ☐ a) pro ni rychle vzplanete a podělíte se o ní s ostatními
- ☐ b) raději o ní přemýšlíte trochu déle, než ji někomu sdělíte

21) Při jednáních máte sklon:

- ☐ a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- ☐ b) hovořit pouze po zodpovědném zvážení toho, co chcete sdělit

22) Když se máte rozhodnout ve spěchu, obvykle:

- ☐ a) se cítíte nepříjemně a chcete více informací
- ☐ b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte momentálně k dispozici

23) Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- ☐ a) byste měli práci s intelektuální motivací
- ☐ b) byste byli zaujatí jejími cíli a posláním

24) V písemném projevu dáváte přednost:

- ☐ a) věcnému stylu
- ☐ b) obrazovému, metaforickému stylu

25) U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- ☐ a) podrážděn/a kdo to k Vám zase „leze“
- ☐ b) potěšen/a, že se na Vás někdo přišel podívat

26) Obvykle dáváte přednost tomu:

- ☐ a) použít osvědčených metod, které znám spíše než
- ☐ b) vymýšlet a zkoušet, jak by šly věci dělat nově a jinak

27) Máte ve zvyku:

- ☐ a) poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře, či plánovacího kalendáře
- ☐ b) omezovat takovéto poznámky na minimum

28) Jednáte spíše na základě:

- ☐ a) vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat
- ☐ b) objektivně ověřených závěrů

Jsem ze školy, školního zařízení:

- ☐ MŠ
- ☐ ZŠ
- ☐ SŠ
- ☐ ZUŠ
- ☐ DDM, SVC

Zpětná vazba – vyhodnocení Vašeho typu osobnosti, v případě zájmu vepište do políčka svůj email (nepovinná otázka)

Příloha 3: VYHODNOCENÍ TESTU

I	E	S	N	T	F	J	P
2a	2b	1b	1a	3a	3b	4a	4b
8b	8a	5b	5a	6b	6a	7a	7b
12a	12b	9a	9b	10a	10b	11a	11b
17b	17a	13a	13b	14a	14b	15a	15b
20b	20a	16b	16a	19a	19b	18a	18b
21b	21a	24a	24b	23a	23b	22b	22a
25a	25b	26a	26b	28b	28a	27a	27b

Použití dotazníku, včetně vyhodnocovacího klíče (2 zdroje – vzájemná kontrola)⁴⁴

Příloha 4: OSOBNOSTNÍ TYPOLOGIE PODLE MBTI®⁴⁵

(opis z knihy)

Jednotlivé typy jsou řazeny dle odborné literatury. Pro lepší přehlednost pod příslušným kódem je uvedeno číslo stránky. Červeně označen kód ENFJ – největší výskyt z výběrového vzorku ředitelů škol a školských zařízení v Libereckém kraji.

ISTJ P/7-9	ISFJ P/10-12	INFJ P/13-15	INTJ P/16-18
ISTP P/19-21	ISFP P/22-24	INFP P/25-27	INTP p/28-30
ESTP P/31-33	ESFP P/34-36	ENFP P/37-39	ENTP P/40-42
ESTJ P/43-45	ESFJ P/46-48	ENFJ P/49-51	ENTJ P/52-54

⁴⁴ <http://www.muityp.cz/typy-osobnosti/>

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3

⁴⁵ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

1. Osobnostní typ ISTJ

Introvertované Smysly s extravertovaným Myšlením

Modlitba: „Pane, pomoz mi uvolnit se, abych se nesoustředil na nepodstatné detaily, i když některé z nich mohou způsobit značné problémy později. A pojďme začít zítra v 08:31:04.“

Kognitivní styl: ST (fakta + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): IS („Uchovejme to!“)

Temperament: Strážce (-S-J) (zaměření na procedury, tradice, smysl pro povinnost)

Časté role v týmu: stabilizátor, tradicionalista

Dominantní funkce: Smysly (S) – zaměření na současnou realitu, zaměření na detail

Silné stránky

důkladnost	praktičnost	obětavost
systematičnost	organizovanost	dodržování slibů
spolehlivost	smysl pro povinnost	realističnost
stálost	rozumnost	uzavřenost

Lidé s typem ISTJ mají silný smysl pro odpovědnost a hlubokou loajalitu k organizacím, rodině a vztahům ve svém životě. Vytrvale pracují na splnění závazků v

zadaném rozsahu a čase. Jsou schopni mnoho obětovat pro splnění úkolů, které vnímají jako nezbytné, ale mají tendenci ignorovat úkoly, které jim nedávají smysl. ISTJ zpravidla dávají přednost samostatné práci, za jejíž výsledky pak nesou odpovědnost. Přesto rádi pracují v týmech, když je to nezbytné pro správné splnění úkolů a když jsou týmové role přesně definovány. Při týmové práci vyžadují, aby zadané úkoly plnili i všichni ostatní. Kompetentnost a odpovědnost jsou pro ISTJ nesmírně důležité. Očekávají, že i ostatní budou stejně svědomití a spolehliví jako oni sami. Pro lidi s typem ISTJ jsou důležitá fakta. Svou preferenci pro Smysly používají především ve vnitřním, duševním světě, kde mají zásobárnu informací. Po nich sáhnou, když si potřebují zdůvodnit nebo vysvětlit realitu. Proto zpravidla bývají praktičtí, realističtí a systematičtí. Lidé s typem ISTJ používají myšlení při rozhodování, kde kterému přistupují objektivně

a podle logických konzistentních kritérií. Zaměřují se na úkoly nebo systémy, jednotlivci je příliš nezajímají. Proto tíhnou k tomu, že jsou logičtí, analytičtí, objektivní a racionální. ISTJ mají jasné a stálé názory, protože k nim dospěli pečlivou a důkladnou aplikací logických kritérií, založených na zkušenostech a znalostech. Věří, že standardní postupy existují proto, že zkrátka dobře fungují. ISTJ podpoří změnu pouze tehdy, když fakta ukazují, že taková změna povede k lepším výsledkům. Lidé s typem ISTJ jsou společenštití, když jsou ztotožnění s rolí, kterou v dané chvíli hrají. Zpravidla však sdílejí své bohatství smyslových vjemů a vzpomínek pouze s blízkými přáteli. Ostatní vidí jejich pravidla a úsudky, jejich touhu po řádu a jasném plánu, ale již možná nevidí, jak vtipně a osobitě dovedou reagovat v soukromí.

Pro ISTJ může být těžké vidět smysl potřeb druhých, které jsou vzdálené jejich vlastním potřebám. Ale jakmile jsou přesvědčeni, že milované osobě na dané věci opravdu záleží, stává se tato potřeba pro ně faktem. Ostatní lidé vidí ISTJ zpravidla jako klidné, odměřené, vážné, zásadové, systematické a uznávající tradice.

Potenciální slabé stránky

Pokud ISTJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni pro svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- svou pozornost zaměřit čistě na plnění lhůt, harmonogramů a dodržování postupů – postupovat přesně „podle příručky“,
- být příliš kritičtí a soudit ostatní,
- mít obtíže s delegováním – nevěřit ostatním, že svou práci odvedou dobře.

Pro ISTJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – iNtuici (N) a Cítění (F). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- být slepí k širším důsledkům současných rozhodnutí,
- být tolik soustředění na logiku, že přestanou zvažovat dopad na lidi,
- selhávat v adekvátním reagování na potřeby sounáležitosti a těsnějších vztahů lidí kolem sebe,
- pod velkým stresem se může ISTJ stát, že přestanou být schopni používat svůj obvykle klidný, racionální úsudek a začnou vytvářet „katastrofické scénáře“ – tisíce představ o důsledcích negativních okolností pro ně samé i pro ostatní.

Jak osobnostní typ ISTJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ISTJ bývají vysoce organizovaní, zaměřeni na dokončení každého detailu úkolu tou nejefektivnější cestou.
- Bývají pořádní, odpovědní, systematictí a pečliví. Své závazky dokončují s neutuchající energií.

- Pozorně si všímají mnoha detailů a dobře si je pamatují. Tuto vnitřní zásobárnu informací logicky analyzují a interpretují. Snaží se nacházet logiku ve všech situacích.
- Respektují hierarchii a strukturu organizace a očekávají od ostatních bezvýhradné dodržování pravidel a postupů.
- Svou energií směřují k vytváření stability a zachování týmu i celé organizace.
- Mají sklon dohlížet na práci, důkladně porovnávat výsledky s naplánovanými standardy a ujišťovat se, že nic nebylo vynecháno ani opomenuto.
- Jsou to zpravidla spolehliví, loajální a oddaní pracovníci, kteří dodržují plány a rutinu a očekávají od druhých totéž.

Možná slabá místa typu ISTJ při týmové práci

- Mohou se zaměřit na své povinnosti natolik, že přehlíží mezilidské vztahy a někdy jsou viděni jako příliš vážní a zaměřeni pouze na výsledek.
- Mohou být příliš opatrní, zejména když role v týmu nejsou jasně určené.
- Problémy zpravidla vidí černobíle a příliš rychle si vytvářejí úsudky o tom, zda je daná věc dobrá či špatná, vhodná nebo nevhodná.
- Nepřehledné situace je zneklidňují a mohou jim zabránit splnit cíle.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Přímocaré a logické řešení problémů. • Nacházení efektivních postupů pro plnění úkolů. • Zaměření na fakta, detaily a výsledky. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Vnímavost pro celkový kontext. • Zvážení budoucích možností. • Delegování úkolů druhým.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

2. Osobnostní typ ISFJ

Introvertované Smysly s extravertovaným Cítěním

Modlitba: „Pane, prosím, pomoz mi, abych byl více bezstarostným a pomoz mi to dělat přesně a správně.“

Kognitivní styl: SF (fakta + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): IS („Uchovejme to!“)

Temperament: Strážce (-S-J) (zaměření na procedury, tradice, smysl pro povinnost)

Časté role v týmu: stabilizátor, tradicionalista

Dominantní funkce: Smysly (S) – zaměření na současnou realitu, zaměření na detail

Silné stránky

orientace na detail	pečlivost	tradicionalismus
loajálnost	trpělivost	praktičnost
organizovanost	smysl pro povinnost	oddanost
ochraňování	důslednost	odpovědnost

Lidé s typem ISFJ jsou odpovědní a uvážliví, je na ně spolehnutí. Mají smysl pro odpovědnost a hlubokou loajalitu k organizacím, rodině a vztahům ve svém ži-

votě. Vytrvale pracují na splnění závazků v zadaném rozsahu a čase. Jsou schopni obětovat mnohé pro splnění úkolů, které vnímají jako nezbytné, ale mají tendenci ignorovat úkoly, které jim nedávají smysl. ISFJ se zaměřují na to, co lidé chtějí a potřebují, a dokážou zavést postupy, které tyto potřeby a přání mohou naplnit. Své sociální role a odpovědnosti berou vážně a od ostatních chtějí totéž. Jsou pro ně nesmírně důležité rodinné vztahy, své role v rodině se ujímají svědomitě, ale od ostatních v rodině očekávají totéž.

Lidé s typem ISFJ mají realistický a praktický přístup k faktům, Svou preferenci pro Smysly používají především ve vnitřním duševním světě, kde uchovávají informace. Jasně si pamatují detaily, které pro ně mají osobní význam – může to být třeba tón hlasu nebo výraz tváře. Zpravidla bývají praktičtí, realističtí a konkrétní.

Lidé s typem ISFJ používají Cítění při rozhodování, které je u nich založeno na osobních hodnotách a starosti o ostatní. Cení si harmonie a spolupráce a snaží se je vytvářet. Proto

bývají také spolupracující, ohleduplní k ostatním, milí a citliví. ISFJ mají jasné a stálé názory, protože k nim dospěli pečlivou a důkladnou analýzou svých zkušeností a znalostí. Respektují autority a standardní postupy. ISFJ podpoří změnu pouze tehdy, když fakta ukazují, že taková změna přinese lidem praktický užitek.

Lidé s typem ISFJ jsou ve vztazích tiší a nenároční, často kladou ostatní – zvláště členy rodiny – před sebe. Necítí se dobře v konfliktech a jsou ochotní druhým vyjít vstříc. Jejich úcta k tradicím a citům ostatních je ale může vést k tomu, že se budou brát jednání, které je podle nich zraňující či necitlivé. Druzí vnímají jejich hodnoty, jejich touhu po řádu a jejich laskavost. Nemusí však vědět o bohatém vnitřním světě jejich smyslových vjemů a vzpomínek. Ostatní lidé vidí ISFJ zpravidla jako klidné, vážné, svědomité, ohleduplné, schopné se starat o druhé, ctít tradice a závazky.

Potenciální slabé stránky

Pokud ISFJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- slepě podporovat autority a standardní postupy,
- zaměřovat se jen na okamžité důsledky svých rozhodnutí.

Pro ISFJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – iNtuici (N) a Myšlení (T). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- nevidět širší důsledky současných rozhodnutí nebo postupů,
- zjistit, že je pro ně obtížné prosadit své potřeby,
- být nesví z nutnosti uplatňovat neosobní kritéria při rozhodování – a to i tehdy, když je to potřeba.

Pod velkým stresem ISFJ začnou vytvářet „katastrofické scénáře“ – tisíce představ o negativních alternativách. Pak je mohou začít vyjadřovat a nebrat přitom v úvahu lidi kolem sebe, což u nich není obvyklé.

Jak osobnostní typ ISFJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ISFJ podporují a respektují zkušenosti a talenty ostatních. Ze všech sil se snaží, aby spolupráce probíhala hladce, a udělají vše proto, aby tomu tak bylo.
- Starají se o ostatní laskavě a s porozuměním. Zaměřují se na harmonii a vzájemnou podporu při spolupráci. Vytvářejí pocit sounáležitosti.
- Poskytují strukturu přípravami plánů, které odpovědně a svědomitě dodržují.
- Jsou loajální a cítí odpovědnost jak za lidi, tak za organizaci.
- Potřebují stabilitu a bezpečí. Očekávají, že ostatní budou dodržovat pravidla, postupy a dohody bez zbytečných a nevhodných otázek.

- V projevu jsou spíše zdrženliví, neohrožující, povzbuzující a otevření.
- Ačkoliv by raději zůstávali v pozadí, často přejímají roli vůdců týmu. Hlavně v okamžicích, kdy cítí potřebu, aby se tým více a odpovědněji zaměřil na plnění všech povinností a úkolů.

Možná slabá místa typu ISFJ při práci s lidmi

- Při snaze každého uspokojit jim může dělat problémy myslet také na sebe a být průbojnější.
- Chtějí být viděni jako rozvážní, metodicky a rozhodující lidé a mohou být místy poměrně tvrdohlaví.
- K nepřehledným situacím bývají netolerantní, je pro ně obtížné fungovat v nestabilním a nejistém prostředí.
- Často jsou viděni jako seriózní a starostliví, někdy to mohou s přípravami na nejhorší přehánět (sklon ke katastrofickým scénářům).

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Praktická pomoc druhým. • Pozornost vůči detailům. • Umění pozorovat a podpořit. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Vnímavost pro celkový kontext. • Všímavost k možnostem. • Přílišné zaměření na minulost.
--	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

3. Osobnostní typ INFJ

Introvertovaná iNtuice s extravertovaným Cítěním

Modlitba: „Pane, prosím pomoz mi, abych nebyl tak perfekcionista! (Napsal jsem to správně)?“

Kognitivní styl: NF (možnosti + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): IN („Přemýšlejme o tom jinak!“)

Temperament: Idealista (-NF-) (zaměření na lidi, hodnoty, vztahy)

Časté role v týmu: harmonizátor, diplomat

Dominantní funkce: iNtuice (N) – zaměření na budoucnost, na souvislosti, vidění celku

Silné stránky

angažovanost	loajálnost	empatie
tvořivost	intuitivnost	hloubka prožitků
odhodlanost	vnímání souvislostí	citlivost
odtažitost	komplexní uvažování	idealističnost

Lidé s typem INFJ mají dar intuitivně porozumět složitým významům i mezilidským vztahům. Důvěřují své intuici. Často empaticky porozumějí citům a moti-

vům druhých dříve, než na ně přijdou oni sami. Dokážou spojit toto empatické porozumění s cíleným úsilím a organizačními schopnostmi k uskutečnění globálních plánů. INFJ rychle chápou mezilidské vztahy a možnosti. Mohou tak ostatní inspirovat a pomoci jim v osobním růstu.

Lidé s typem INFJ hledají v životě smysl a souvislosti. Detaily je zajímají, jen když zapadají do jejich vnitřní vize. Intuici používají hlavně ve vnitřním světě, kde rozvíjejí složité představy a porozumění. Zpravidla bývají kreativní, vizionářští, koncepční, idealističtí, hluboce prožívající, se smyslem pro symboly a metafory.

INFJ používají své osobní hodnoty a empatii, aby porozuměli ostatním a dospěli k rozhodnutím. Jsou loajální k lidem a institucím, pokud vyjadřují jejich hodnoty, jinak se o ně nezajímají. Proto bývají také citliví, soucitní, empatičtí, hluboce oddaní svým hodnotám.

INFJ chtějí vidět smysl a cíl ve své práci, ve vztazích s lidmi i ve svých věcech. Podporují rozvoj a osobní růst svůj i lidí, na kterých jim záleží. Aby toho dosáhli, uvažují i o nekonvenčních cestách. U sebe i u druhých oceňují hloubku, schopnost vhledu a tvořivost. Touží vidět své nápady realizované.

INFJ projevují soucit a zájem o druhé, kdykoliv je třeba. O své vnitřní náhledy se však dělí jen s lidmi, kterým důvěřují. Protože si tuto nejcennější, nejdůležitější část nechávají pro sebe, mohou působit neproniknutelně. Když se pokouší vysvětlit, „že to prostě vědí“, často se vyjadřují složitě a používají metafory. Ve vztazích si nejvíc váží upřímnosti a dodržování závazků.

INFJ bývají rezervovaní, ale neváhají se prosadit ve chvíli, kdy jsou ohroženy jejich hodnoty. Pak mohou být houževnatí a důrazní. Ostatní obvykle vnímají INFJ jako do sebe obrácené, dokonce tajemné, citově založené, individualistické.

Potenciální slabé stránky

Pokud INFJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- tajit důvody svých rozhodnutí, která pak vypadají náhodně,
- založit své soudy na omezených datech, na náhledech, které nemají základ v realitě,
- stáhnout se do izolace,
- být ukřivdění a příliš kritičtí.

Pro INFJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Smyslům (S) a Myšlením (T). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- mít problémy vysvětlit svůj vhled tak, aby tomu ostatní rozuměli,
- nepromýšlet své nápady a zapomínat na praxi, věnovat se vizím, které se nejspíš nepodaří uskutečnit,
- jít příliš neústupně za svým.

Pod velkým stresem mohou být INFJ posedlí věcmi, které by jinak nepovažovali za důležité, nebo zabřednou do sledování televizních repríz, přejídání či nesmyslných nákupů.

Jak osobnostní typ INFJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu INFJ inspirují ostatní pozitivním, nadšeným přístupem, pomáhají jim hledat smysl nebo účel situací.
- Jsou rádi součástí týmu, přesto mají rádi nezávislé a samostatné projekty, u kterých mohou vidět postupný vývoj.
- Bývají organizovaní a často zorganizují i celý tým, pokud se toho neujme nikdo jiný.
- Tým vedou klidně pomocí vlastního příkladu, předvídatelným, uspořádaným a velmi osobním způsobem.

- Mívají vyvinutý smysl pro náhled na celkový cíl, jdou za svou vizí. Ostatním se pak zdá, že jsou velmi zaměřeni na splnění úkolu.
- Projevují loajalitu vůči týmu, jednotlivci i organizaci.
- Používají své postřehy a lidskou vřelost k organizování, inspirování a učení ostatních. Bohužel členové týmu často nechtějí slyšet všechny jejich postřehy.
- Často používají symboly a metafory k překonání odlišností uvnitř týmu.

Možná slabá místa typu INFJ při práci s lidmi

- Ostatní je mohou vidět jako odtahité a zdrženlivé, když se snaží na úkolu nebo problému pracovat sami.
- Mohou opomíjet své potřeby a ztratit náhled na sebe sama, což může vést až k vyhoření.
- Neochotně přistupují k úkolům vyžadujícím rutinní práci spojenou se zpracováním velkého množství dat.
- Mohou se od týmu odpoutat, když tým ztrácí vizi, a oni tak ztrácejí svou možnost ovlivňovat skupinu.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření vize. • Hledání možností. • Vnímavost k potřebám druhých. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Pozornost k detailům. • Zhodnocení současné situace. • Využití předchozích zkušeností.
---	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

4. Osobnostní typ INTJ

Introvertovaná iNtuice s extravertovaným Myšlením

Modlitba: „Pane, pomoz mi být otevřený myšlenkám druhých, jakkoliv zcestné jsou.“

Kognitivní styl: NT (možnosti + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): IN („Přemýšlejme o tom jinak!“)

Temperament: Racionalista (-NT-) (zaměření na koncepcce, strategie, systémy)

Časté role v týmu: stratég, vizionář

Dominantní funkce: iNtuice (N) – zaměření na budoucnost, souvislosti, vidění celku

Silné stránky

nezávislost	zaměření na logiku	kritičnost
originálnost	názorová stálost	zaměření na vize
náročnost	uzavřenost	myšlení v souvislostech
autonomnost	zaměření na teorie	systémové uvažování

Lidé s typem INTJ mají jasnou vizi o budoucích možnostech a nechybí jim ani energie a organizační schopnosti, aby své vize mohli realizovat. Mají rádi složité, ob-

tížné úkoly a jsou schopni řešit vysoce teoretické a abstraktní záležitosti. Jakmile si vytvoří obecný plán, najdou i strategie pro dosažení svých cílů. Jejich globální způsob uvažování je vede ke stanovení vizionářských cílů a globálních plánů pro jejich dosažení v rámci velkých organizací. INTJ si váží znalostí a od sebe i od druhých očekávají kompetentnost. Nejvíce se jim protiví zmatky, nepořádek, lajdáctví.

INTJ vidí věci z globální perspektivy a rychle si nové informace dávají do souvislosti s celkovým obrazem. Více důvěřují své intuici než oficiální autoritě či všeobecnému mínění. Bezduchá rutina omezuje jejich kreativitu. INTJ používají iNtuici zvláště ve svém vnitřním světě, kde vytváření složité představy o budoucnosti. INTJ bývají zpravidla vizionářští, koncepční, zaměření na budoucnost a tvořivé zvažování různých možností.

INTJ používají své myšlení, aby došli k logickým rozhodnutím. Všechno posuzují kritickým okem, rychle rozpoznají problémy vyžadující řešení, a jakmile to situace vyžaduje, dokážou být rozhodní a neústupní. Bývají proto také jasní, struční, racionální, objektivní a nezaújatě kritičtí. INTJ umějí výborně dlouhodobě plánovat a často se dostanou do vedoucích pozic ve skupinách či organizacích. Své vysoké nároky na kompetentnost a znalosti uplatňují v první řadě na sebe.

INTJ ukazují světu klidnou, rozhodnou a sebejistou tvář. Může pro ně být obtížné vést běžnou konverzaci. Většinou přímo nedávají najevo, čeho si nejvíc cení, a své originální vhledy do situace si nechávají pro sebe. Okolí se o nich dozvídá nepřímo, z jejich rozhodnutí, názorů a plánů, které umějí jasně formulovat. Ostatní je mohou vnímat jako lidi, se kterými se nedá mluvit, což INTJ musí překvapit – vždyť jsou ochotní změnit názor, pokud se objeví nové skutečnosti. Ostatní vidí INTJ zpravidla jako uzavřené, rezervované, neproniknutelné, koncepční, originální a nezávislé.

Potenciální slabé stránky

Pokud INTJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni pro svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být kritičtí k těm, kdo hned nepochopí jejich vize,
- jít příliš neústupně za svým.

Pro INTJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Smyslům (S) a Cítění (F). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- přehlédnout detaily či fakta, která se nevejdou do jejich intuitivních schémat,
- zabývat se „intelektuálními hrami“, abstraktními ideami a termíny, které pro ostatní nemají žádný smysl.

Pod velkým stresem mohou INTJ přehlížet, jaké má jejich rozhodnutí důsledky pro druhé a neposkytovat druhým tolik ocenění a tak blízké vztahy, jak by si druzí přáli

Jak osobnostní typ INTJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu INTJ usilují o dokonalé zvládnutí dovedností. Bývají zaměřeni na úspěch a mívají vysoké čekávání od sebe i ostatních.
- Jsou přesní v definování cílů, vytváření plánů, určení nezbytných zdrojů a vymýšlení strategií.
- Rozhodnutí provádějí pečlivě se zaměřením na cíle a vizi.
- Analyzují a syntetizují, vidí odlišnosti a vytvářejí kategorie. Milují přesnost a preciznost – čím více je problém intelektově náročný, tím nadšeněji ho řeší.
- Zpravidla směřují rozhodně k cíli, svým strategickým myšlením a vizí pomohou týmu naplánovat a vymyslet jednotlivé kroky postupu, každodenní řešení rutinních úkolů však raději přenechají jiným.
- Při práci dávají přednost soukromí a samostatnému plnění úkolů s dodatkem času pro přemýšlení.
- Díky svým schopnostem strategického myšlení se často stávají systémovými analytiky, kteří přirozeně chápou provázanost jednotlivých částí firmy.

Možná slabá místa typu INTJ při týmové práci

- Mohou zapomínat na důsledky svých projevů na ostatní, mohou být sarkastičtí a kritičtí k ostatním aniž by si uvědomovali, co tím mohou způsobovat.
- Nemusí chválit a/nebo poskytovat zpětnou vazbu tak často, jak by to ostatní potřebovali, spíše mají sklon nevěnovat osobním potřebám pozornost.
- Mohou se zdráhat delegovat, raději se spoléhají na své schopnosti, kterým důvěřují.
- Někdy věří, že mohou zvládnout cokoli. Přepínají své síly i síly ostatních a bývají rozčarování, když se úspěch nedostaví.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none">• Rozvíjení novátorských strategií pro uskutečnění plánů.• Překonávání složitých problémů.• Navrhování systémů.	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none">• Vnímavost k předchozím zkušenostem.• Využití současných údajů při rozhodování.• Sdílení svých myšlenek s ostatními.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

5. Osobnostní typ ISTP

Introvertované Myšlení s extravertovanými Smysly

Modlitba: „Pane, pomoz mi, abych bral v úvahu pocity druhých lidí, i když většina z nich je příliš přecitlivělá.“

Kognitivní styl: ST (fakta + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): IS („Uchovejme to!“)

Temperament: Průzkumník (-S-P) (zaměření na akci, taktiku, nezávislost)

Časté role v týmu: improvizátor, vyjednávač

Dominantní funkce: Myšlení (T) – zaměření na logiku, zaměření na neosobní rozhodování

Silné stránky

zaměření na logiku	praktičnost	zaměření na realitu
zaměření na fakta	analytičnost	pragmatičnost
nezávislost	dobrodružnost	spontánnost
flexibilita	umíněnost	věcnost

Lidé s typem ISTP pozorně sledují, co se kolem nich děje. Jakmile si to situace vyžádá, rychle se dostanou k jádru problému a s nejmenší možnou námahou problém vyřeší.

Zajímá je, jak a proč věci fungují, ale abstraktní teorie pro ně nemají význam, když je nemohou rychle aplikovat. Často mají roli „hasičů“ různých problémů.

ISTP používají své myšlení hlavně ve svém vnitřním světě, aby pochopili základní principy, které řídí fakta. Vypadá to, že jejich mysl funguje skoro jako počítač, organizuje data a pak z nich neosobně a objektivně vyvozuje důsledky. Přijímají racionální rozhodnutí založená na množství konkrétních dat. ISTP jsou realisté, zaměřují se na to, co je, spíš než na to, co by teoreticky mohlo být. Při řešení aktuálních problémů bývají tvořiví a dobře se vypořádávají s každodenními úkoly. Bývají proto vnímáni jako praktičtí, realističtí a pragmatičtí, „stojící nohama na zemi“. ISTP se snaží svou energii vynakládat úsporně – dělají tedy to, co je opravdu třeba bez zbytečných řečí. Zaměřují se na to, aby dosáhli potřebných výsledků.

ISTP nedělají mezi lidmi rozdíly a obvykle jsou tolerantní k různému typu chování – pokud ovšem nejsou ohroženy jejich rozumové principy. V takovém případě dokážou překvapit své okolí pevnými a jasnými úsudky. Někdy se zdá, že ISTP naslouchají a souhlasí, protože

neprojevují nesouhlas. Později se však může ukázat, že vše analyzovali a udělali si vlastní – jiné – závěry.

Protože neustále sledují nové informace a zaměřují se na výsledky, nedělá ISTP problém změnit názor, pokud najdou jinou, účinnější cestu k cíli. Kvůli tomu mohou na ostatní působit neprůhledně. Bývají tiší a rezervovaní, ačkoliv se snadno rozmluví v oblastech, kde mají velké znalosti. Ostatní vidí ISTP zpravidla jako přizpůsobivé, „akční“, ochotné riskovat, sebevědomé, nezávislé a rozhodné.

Potenciální slabé stránky

Pokud ISTP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- omezit svou pozornost i energii,
- odkládat rozhodnutí.

Pro ISTP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Cítění a iNtuici. Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- přehlížet emocionální potřeby a hodnoty ostatních lidí,
- nebrat v úvahu důsledky svých rozhodnutí na druhé,
- zaměřit se na okamžité výsledky a ztratit přitom přehled o celkových souvislostech.

Pod velkým stresem mohou ISTP vybuchnout a nevhodně projevit své emoce. Takový projev vzteku či ublíženosti může ostatní znervóznit a může být trapný pro samotné ISTP, kteří se obvykle kontrolují.

Jak osobnostní typ ISTP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ISTP vynikají v pomoci s řešením problémů a obtížných situací.
- Mívají schopnost rychle najít účinnou taktiku při tzv. hašení problémů.
- Jsou přirozeně zvědaví, ale nechtějí ztrácet čas ničím, co jim nedává okamžitý, konkrétní smysl. Chtějí hned vidět okamžité výsledky.
- Na ostatní mohou působit neosobním dojmem. Dlouho může zůstat pro okolí skryt jejich osobitý druh humoru nebo záliby v neobvyklých sportech apod.
- Zaměřují se na pragmatický přístup k řešení situací, logicky analyzují získávané informace.
- Všímají si pozorně mnoha jednotlivostí, ale nemívají ve zvyku je komentovat a průběžně sdělovat okolí své názory. Ostatní pak mohou být překvapení jejich vyhraněným názorem.

- Vždy jsou připraveni k okamžité akci v pravý čas. Jejich zaměření na vlastní akci při plnění úkolů převažuje nad plánováním a závěrečným vyhodnocováním úkolů.

Možná slabá místa typu ISTP při práci s lidmi

- Osobního úspěchu si užívají více než skupinového nebo týmového úspěchu, a tak mohou opomíjet diplomacii a korektnost ve vystupování.
- Mohou přehlížet důsledky svých aktivit na okolí.
- Mají tendenci být sarkastičtí, cyničtí a ignorovat autority, vždy zůstávají „sví“.
- Často je pro ně obtížné uznat, že ostatní se na situaci dívají jinak.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Nenásilné vedení vlastním příkladem. • Nacházení logických postupů pro plnění úkolů • Rozvinutí odbornosti na vysokou úroveň. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Zvážení dopadu na lidi. • Trpělivost s druhými. • Dotažení projektů do konce.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

6. Osobnostní typ ISFP

Introvertované Cítění s extravertovanými Smysly

Modlitba: „Pane, pomoz mi postavit se za svá práva (pokud tě neobtěžuje, že o to žádám).“

Kognitivní styl: SF (fakta + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): IS („Uchovejme to!“)

Temperament: Průzkumník (-S-P) (zaměření na akci, taktiku, nezávislost)

Časté role v týmu: improvizátor, vyjednaváč

Dominantní funkce: Cítění (F) – zaměření na lidi a vztahy, vnímání hodnot

Silné stránky

péče o druhé	jemnost	skromnost
přizpůsobivost	citlivost	všímavost
kooperativnost	loajálnost	důvěřivost
spontánnost	empatie	zaměření na harmonii

Lidé s typem ISFP žijí v přítomné chvíli a prožívají přítom tichou radost. Potřebují čas, aby si mohli vychutnat každý moment. Mají rádi svobodu, která jim umožní sledovat svou

cestu, potřebují vlastní prostor a svoje vlastní místo. ISFP potřebují čas, aby se s ostatními sblížili. Vztahy, které si vybudují, jsou pro ně velmi důležité. Svou oddanost k druhým vyjadřují mnoha nenápadnými způsoby.

Lidé s typem ISFP se řídí pevným vnitřním přesvědčením a snaží se, aby jejich život tyto hodnoty vyjadřoval. Práce pro ně není jen obyčejné zaměstnání, chtějí svým dílem přispět ke štěstí či blahobytu druhých. Nemají rádi rutinu, ale dokážou energicky a oddaně pracovat na tom, čemu věří. Zpravidla bývají důvěřiví, příjemní, pozorní, citlivý a jemní.

ISFP si přesně uvědomují realitu dané chvíle – pozorně vnímají lidi i svět kolem sebe. Více spíš při vlastní práci než čtením či přednáškami, rychle se zapojují do běžných denních činností. Bývají proto také všímaví, realističtí, praktičtí, konkrétní a věcní. ISFP jsou naladěni na pocity a potřeby ostatních a dokážou na ně pružně reagovat. Často mají cit pro přírodu i pro krásu všeho živého – lidí, živočichů, rostlin. Nejvíce si cení lidí, kteří mají dostatek času porozumění jejich hodnotám a cílům a kteří je dokážou podpořit při plánování jejich vlastní cesty.

ISFP jsou přizpůsobiví a pružní, pokud není ohroženo to, na čem jim hodně záleží, jinak jejich přizpůsobivost končí. ISFP bývají tišší. Lidem, které dobře neznají, mohou jejich vřelost, nadšení pro věc a hravý humor zůstat skryty. Dávají přednost pozorování a podpoře ostatních před organizováním, nemají chuť stát vepředu. Ostatní mohou lidi typu ISFP podceňovat, sami se také někdy hodnotí zbytečně nízko. Vidí ISFP jako tiché a tolerantní jedince.

Potenciální slabé stránky

Pokud ISFP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- odtahovat se od lidí a „vycouvat“ ze situací,
- být příliš sebekritičtí,
- cítit se nedocenění a podhodnoceni.

Pro ISFP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Myšlení (T) a iNtuici (N). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- odmítat či nebrat vážně logické důvody,
- cítit se nedostatečně pro řešení složitých problémů,
- nedohlédnout širší souvislosti okamžitých rozhodnutí.

Pod velkým stresem mohou být ISFP příliš kritičtí k sobě či druhým a vynášet zbytečně tvrdé negativní soudy.

Jak osobnostní typ ISFP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ISFP v práci s lidmi používají důmyslnost a kreativitu, a s jedinečným darem dosáhnout kvalitních výsledků prostřednictvím vyjednávání.
- Bývají dobří v získávání kolegů pro dosažení společného výsledku, často se angažují ve věcech, které jsou extrémně důležité pro ostatní i pro ně.
- Mají talent pro kreativní řešení náročných problémů a rádi pomáhají svým kolegům problémy řešit.
- Obvykle něco vymyslí, když tým nemůže nalézt to správné řešení. Jsou pragmatičtí a vynalézaví.
- Obvykle své dlouhodobé závazky dotáhnou do konce, bývají pracovití, vynikají v práci s nashromážděnými informacemi.
- Přistupují k řešení problému tím, že nejprve pozorně vyslechnou návrhy druhých na možná řešení a pak se zapojují do získávání podpory a přesvědčování druhých.
- Mají sklon k posuzování svých kolegů podle chování, a pokud se k nim ostatní chovají korektně, oplácí je stejně. Cítí-li od druhých odtahový a neosobní přístup, stahují se do ústraní.

Možná slabá místa typu ISFP při práci s lidmi

- Mohou opomíjet systémy, zavedené postupy a procedury, jen aby k výsledku dospěli.
- Když jsou rozčileni, může jejich tendence ke stáhnutí se do ústraní zcela izolovat.
- Ztrácejí pojem o čase, když jsou ponořeni do tvůrčí práce.
- Jejich pracovní styl je méně systematický až neuspořádaný, což může vést k tomu, že někdy zbytečně přestávají věřit ve svůj přínos druhým lidem.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none">• Podporování druhých.• Vnímavost k důsledkům pro lidi.• Prozkoumání možností.	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none">• Objektivní rozhodování.• Zvážení logických následků• Schopnost těžit z objektivního hodnocení – nebrat si ho osobně.
--	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

7. Osobnostní typ INFP

Introvertované Cítění s extravertovanou iNtuicí

Modlitba: „Pane, pomoz mi dokončit všechno, co jsem za...“

Kognitivní styl: NF (možnosti + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): IN („Přemýšlejme o tom jinak!“)

Temperament: Idealista (-NF-) (zaměření na lidi, hodnoty, vztahy)

Časté role v týmu: harmonizátor, diplomat

Dominantní funkce: Cítění (F) – zaměření na lidi a vztahy, vnímání hodnot

Silné stránky

empatie	jemnost	zaměření na etiku
přizpůsobivost	angažovanost	loajálnost
tvorivost	oddanost	zvědavost
hloubka prožitku	zdrženlivost	pochopení

Lidé s typem INFP se řídí pevnými vnitřními zásadami. INFP chápou a respektují emocionální a psychologické potřeby ostatních i tehdy, pokud je tito lidé sami nevyjadřují nebo dokonce ani neroz-

poznají. Lidé s typem INFP používají svou preferenci pro Cítění hlavně ve svém vnitřním světě a dospívají k rozhodnutí na základě svého sebeporozumění, individuality a osobnostního růstu. Je pro ně podstatné dostat morálním požadavkům Zpravidla bývají citliví, zainteresovaní, pozorní, idealističtí a loajální ke svým ideám a hodnotám. INFP mají v oblíbenosti čtení, úvahy a diskuse o možných pozitivních změnách do budoucna. Zajímají je různé ideje a rychle vidí různá spojení a skrytý smysl věcí. Bývají proto také zvědaví, tvořiví, schopní dlouhodobých vizí.

INFP často fascinuje možnost zkoumat složitosti lidské povahy – ať už jde o ně samé či o druhé. Mají sklon pracovat v přívalech energie, a pokud je projekt plně zaujal, jsou schopni velké koncentrace a vysokých výkonů. Bývají spolehliví, pokud jde o práci či plnění závazků k druhým lidem. Mají ale problém s rutinními činnostmi, které pro ně nemají velký smysl. INFP dávají přednost práci o samotě nebo jen s pár lidmi.

INFP mají sklon být rezervovaní a své nejvnitřnější hodnoty sdílejí jen s vybranými lidmi. Váží si hlubokých mezilidských vztahů založených na opravdovosti, skutečném porozumění a vzájemném učení. INFP si nejvíc váží těch, kteří si dají tu práci, aby porozuměli jejich hodnotám a cílům. Ostatní lidé vidí INFP zpravidla jako citlivé, přemýšlivé, originální a individualistické, někdy až neproniknutelné osobnosti.

Potenciální slabé stránky

Pokud INFP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- mít najednou problémy se slovním vyjádřením,
- odtahovat se od lidí i situací,
- neposkytovat druhým dostatek informací, zvláště o důležitých hodnotách.

Pro INFP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Myšlení (T) a Smyslům (S). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- být snadno zaskočení rozdílem mezi ideami a reálnými výsledky,
- odmítat logické argumenty i ve chvíli, kdy jsou na místě, a trvat v takových situacích na svém vnitřním přesvědčení,
- být nepraktičtí a mít problémy se získáváním zdrojů, potřebných k dosažení určitého cíle.

Pod velkým stresem mohou být INFP příliš kritičtí k sobě či druhým a vynášet zbytečně tvrdé negativní soudy.

Jak osobnostní typ INFP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu INFP pomáhají ostatním využívat silných stránek a překonávat rizika k dosažení cíle. Dokážou vidět věci v souvislostech a následcích do budoucna.
- Přinášejí do týmu harmonizující schopnosti – naslouchání, vedení diskusí, motivování a schopnost poradit.
- Bývají vnímáni jako klidní pracovníci, kteří se výrazně zaměřují na potřeby členů týmu. Povzbuzují a hodně pomáhají těm, kterým se momentálně nedaří.
- Naslouchají členům týmu, pomáhají jim objasnit jejich roli v týmu, jejich požadavky a potřeby.
- Okolí je vidí jako vstřícné, tvořivé, dobrosrdečné lidi, s jemným smyslem pro humor.
- Rádi shromažďují různorodé nápady, hledají, co je v nich podobného a co by mohlo pomoci naplnit týmové cíle.
- Velmi málo se zaměřují na pravidla a procedury, které vidí jako potlačování svobody a vlastního vyjádření.

Možná slabá místa typu INFP při práci s lidmi

- Mohou se příliš soustředit na hlubší problémy ve vztazích nebo na týmový postup a zapomínat na úkoly, ztrácet smysl pro perspektivu.
- Přílišnými úvahami o lidských hodnotách a nápadech mohou propásnout příležitost navázat vztah s kolegy nebo si všimnout určité situace.

- Mohou mít potíže se systémem a byrokracií, bojí se, že struktura uzavírá možnosti a potenciál.
- Může být pro ně těžké uznat názor druhého, se kterým vnitřně nesouhlasí, a mohou se pak jevit jeho tvrdohlaví a arogantní.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Podporování druhých. • Vnímavost k důsledkům pro lidi. • Prozkoumání možností. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Objektivní rozhodování. • Zvážení logických následků • Získání objektivní informace ze zpětné vazby.
--	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

8. Osobnostní typ INTP

Introvertované myšlení s extravertovanou intuicí

Modlitba: „Pane, prosím, pomoz mi být trochu méně nezávislým, ale samozřejmě svým vlastním způsobem.“

Kognitivní styl: NT (možnosti + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): IN („Přemýšlejme o tom jinak!“)

Temperament: Racionalista (-NT-) (zaměření na koncepce, strategie, systémy)

Časté role v týmu: stratég, vizionář

Dominantní funkce: Myšlení (T) – zaměření na logiku, zaměření na neosobní rozhodování

Silné stránky

logičnost	kritičnost	zaměření na znalosti
odtažitost	zaměření na teorie	rezervovanost
preciznost	nezávislost	spekulativnost
originálnost	umíněnost	tvorivost

Lidé s typem INTP umějí samostatně řešit problémy, vynikají ve stručné a nezaujaté analýze nějaké myšlenky či situace. Dokážou klást obtížné otázky a přimět sebe i druhé k

hledání nových racionálních přístupů. INTP dosahují nejlepších výsledků, když mohou samostatně pracovat na problému, jehož řešení vyžaduje znalosti či moudrost. Přestože pracují nejlépe sami, jejich kritičnost a schopnost jasně shrnout situaci může týmu pomoci dostat se k jádru nějakého složitěho problému.

Lidé s typem INTP používají myšlení převážně ve svém vnitřním světě, aby našli základní principy a logické struktury, které jim umožní pochopit a vysvětlit svět. Téměř ke všemu přistupují skepticky, z hlediska vlastních názorů a standardů, a tyto standardy používají také na sebe. Vysoce si cení inteligence a kompetentnosti. INTP zpravidla bývají logičtí, analytičtí, kritičtí, přemýšliví.

INTP vidí možnosti a souvislosti, které přesahují momentální situaci. Jsou zvědaví, jde jim o znalosti jako takové. Rádi teoretizují a diskutují o abstraktních věcech. Bývají proto také myšlenkově pohotiví, vynalézaví a zvědaví, pokud jde o ideje, teorie a principy, podle kterých věci fungují. INTP rychle rozpoznají rozpory a nelogičnosti, libují si v přepracování idejí. Rádi vytvářejí teoretické systémy, které vysvětlují okolní svět. Neradi pracují na rutinních

úkolech, ale dokážou se energicky zapojit do zkoumání složitých problémů, které probouzejí jejich zvědavost. Lidé s typem INTP jsou obvykle tiší a rezervovaní, ačkoliv se mohou rozpovídat v oblastech, kde mají velké znalosti. Pokud jejich práce nevyžaduje stále nové činnosti, zajímá je víc hledání řešení než jejich provádění v praxi. Organizování lidí se spíše vyhýbají. INTP jsou tolerantní k druhým, do sporů a debat se pouštějí jenom tehdy, pokud to považují za rozumné. Když ale začne jít o jejich základní principy, umějí být pevní, v takových věcech se nepřizpůsobují. V komunikaci si váží přesnosti, nemají rádi opakování a debaty o jasných věcech. Chtějí se vyjadřovat přesně, ale dělají to tak složitě, že jim ostatní někdy nerozumějí. Ostatní vidí INTP zpravidla jako klidné, nezúčastněné pozorovatele, nezávislé a samostatné.

Potenciální slabé stránky

Pokud INTP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být sarkastičtí a destruktivně kritičtí,
- izolovat se a být pasivní,
- libovat si v hádkách a slovních soubojích.

Pro INTP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Cítění (F) a Smyslům (S). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- přehlížet, že ostatní potřebují informace a citové vazby,
- rozhodnout se, že něco „není logické“ a tedy ani důležité, byť si toho lidé váží
- přehlížet následky svých nápadů či stylu vyjadřování na ostatní,
- být nepraktičtí, zapomínat na detaily, jako je vhodné oblečení, placení účtů, fyzické potřeby.

Pod velkým stresem mohou INTP vybuchnout a nevhodně projevit najevo emoce. Takový projev hněvu či naopak ublíženosti může ostatní znervóznit a být trapný i pro INTP, kteří se obvykle kontrolují.

Jak osobnostní typ INTP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu INTP jsou zdatní v navrhování koncepcí a systémů, v každé situaci rychle pochopí základní principy.
- Mají sklon analyzovat cokoli, upozorňují na odlišnosti a vytvářejí kategorie, které jim pomáhají strategicky zmapovat všechny přijatelné možnosti.
- Zakládají si na preciznosti vyjadřování svých myšlenek i myšlenek ostatních.
- Týmu pomáhají dostat se k jádru problému tím, že jasně definují situaci a vidí souvislosti.
- Neustále se snaží rozvíjet své znalosti a kompetence, seznamovat se s novými informacemi, přístupy a nápady.

- Rychle vidí zákonitosti a nesrovnalosti a pomáhají ostatním pochopit různé aspekty problému.
- Je pro ně typické poskytovat ostatním samostatnost a výběr z možností – domnívají se, že ostatní to chtějí stejně jako oni.

Možná slabá místa typu INTP při týmové práci

- Často jsou nedůtkliví kvůli chybám, rozčiluje je vymýšlení již jednou vymyšleného a další nepřesnosti a zbytečnosti.
- Mohou být viděni jako neosobní nebo horší týmoví hráči, když se stáhnou do svých analýz, kritik nebo řešení problémů.
- Mohou působit jako příliš teoretičtí nebo skeptičtí.
- Mají tendenci ztrácet své nadšení a energii tím, že tráví příliš mnoho času zaobíráním se mnoha myšlenkami a nápady najednou.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Pečlivá logická argumentace a plánování • Objektivní analýza nápadů a myšlenek. • Zaměření na výsledky. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Zvážení dopadu na lidi. • Trpělivost s druhými. • Dotažení projektů do konce.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

9. Osobnostní typ ESTP

Extravertované Smysly s introvertovaným Myšlením

Modlitba: „Pane, pomoz mi převzít odpovědnost za své vlastní činy, i když problémy většinou nejsou moje vina.“

Kognitivní styl: ST (fakta + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): ES („Udělejme to!“)

Temperament: Průzkumník (-S-P) (zaměření na akci, taktiku, nezávislost)

Časté role v týmu: improvizátor, vyjednávač

Dominantní funkce: Smysly (S) – zaměření na současnou realitu, zaměření na detail

Silné stránky

zaměření na činnost	přizpůsobivost	veselost
pružnost	energičnost	bystrost
spontánnost	pragmatičnost	bezstarostnost
výmluvnost	otevřenost	pohotovost

Lidé osobnostního typu ESTP jsou energičtí, aktivně a tvořivě přistupují k řešení problémů. Většinou se nenechají svazovat pravidly a zavedenými postupy, raději nacházejí nové,

vlastní cesty. Umějí najít jednoduchá řešení složitých problémů, práce je baví. Jsou pružní, přizpůsobiví, tvořiví, plní nápadů, dokážou spojit protichůdné názory ve skupině, jsou to dobří týmoví hráči. Bývají oblíbení pro svou radost ze života a schopnost radovat se z přítomné chvíle. Jsou to vítaní společníci na společenských setkáních, při sportu i v práci. Lidé s typem ESTP zajímá všechno, co se kolem nich děje – ať už jsou to události, jídlo, oblečení, sport – cokoli, co nabízí nové zkušenosti. Učí se víc při vlastní činnosti než studiem nebo četbou, rádi se vrhají na nové věci a spoléhají přitom na svou schopnost tvořivě reagovat na nové situace. Proto zpravidla bývají všímaví, praktičtí, realističtí a aktivní.

Lidé typu ESTP se rozhodují na základě logického uvažování, a je-li to třeba, dokážou být pevní a houževnatí. Bývají to také schopní analytici a racionální řešitelé problémů, přímí a asertivní lidé.

Lidé typu ESTP snadno rozpoznají, co je v dané chvíli potřeba, a rychle to udělají. Namísto vynášení soudů pružně reagují na nové požadavky. V dobré víře berou věci tak, jak jsou,

a hledají pro ně nejlepší řešení. Méně se zabývají tím, co by mohlo, mělo či muselo být.

ESTP ovládají umění žít. Milují život a rádi se do něj noří. Ostatní vnímají jejich nadšení a dobrou náladu. ESTP jsou lidé akce. Teorie a psané pokyny většinou nemají rádi a vyhýbají se jim. Mohou mít problémy v tradičně vedených školách, přestože dosahují dobrých výsledků, když vidí význam úkolu a mohou experimentovat. Ostatní vidí ESTP zpravidla jako velkorysé, spontánní, zábavné, ochotné riskovat, pragmatické při řešení problémů.

Potenciální slabé stránky

Pokud ESTP nenajdou místo, kde by mohli využít své přednosti a být za ně oceněni, cítí se obvykle frustrovaní a mohou

- zaměřovat se pouze na vzrušení a aktivity s tím spojené a být v zajetí vnějších aktivit,
- raději si užívat života než přijímat důležité závazky.

Pro ESTP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – iNtuici (N) a Cítění (F). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- nevidět širší důsledky současných rozhodnutí nebo postupů,
- zapomínat na termíny a akce, které jsou důležité pro ostatní,
- neuvědomovat si následky, jaké má jejich jednání pro ostatní,
- být netrpěliví při debatách či osobních rozhovorech.

Pod velkým stresem mohou ESTP rozvíjet katastrofické scénáře. Mohou získat dojem, že se o ně ostatní nestarají a pak si přizpůsobovat vnímání reality tak, aby získali „důkazy“ k tomuto dojmu.

Jak osobnostní typ ESTP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ESTP využívají svůj talent pro vyjednávání při smírování protichůdných názorů a vnášejí do týmové práce zábavu.
- Mají sklon se orientovat výraznou měrou na splnění úkolu. Je pro ně často obtížné tiše sedět, když se zdá, že se nic neděje.
- Vědí, že příležitosti netrvají věčně, a tak jsou vždy připraveni k pohotové akci. Rádi přebírají vedení a věci realizují. Jsou pragmatictí a vynalézaví.
- Pozorně sledují reakce ostatních, okamžitě vidí, co s děje. Často dokážou odhadnout činy a reakce ostatních.
- Mají rádi výzvy, posouvání hranic, rádi dosahují viditelných a hmatatelných výsledků.
- Nemají problémy se změnou názoru při řešení problému, pokud se objeví nová fakta.
- Vystupují jako poradci, díky své přirozené schopnosti sledovat a vyhodnocovat fakta.

Možná slabá místa typu ESTP při práci s lidmi

- Mohou ignorovat potřeby ostatních, když se snaží pevně dodržovat to, co je potřeba udělat.
- Bývají netrpěliví, když teoretizování nikam nevede.
- Někdy mají tendenci obcházet autority, aby věci urychlili.
- Těžko se vyrovnávají se striktně zavedenými a vyžadovanými postupy, mají raději spontánnost, nezávislost a možnost výběru.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none">• Přímocaré a logické řešení problémů.• Nacházení efektivních postupů pro plnění úkolů.• Nadšené zavádění logických procesů.	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none">• Vnímavost pro celkový kontext.• Zvážení budoucích možností.• Dotažení zdlouhavých projektů do konce.
--	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

10. Osobnostní typ ESFP

Extrovertované Smysly s introvertovaným Cítěním

Modlitba: „Pane, pomoz mi brát věci vážněji, a to zejména vtipy, večírky, konverzace a tanec.“

Kognitivní styl: SF (fakta + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): ES („Udělejme to!“)

Temperament: Průzkumník (-S-P) (zaměření na akci, taktiku, nezávislost)

Časté role v týmu: improvizátor, vyjednávač

Dominantní funkce: Smysly (S) – zaměření na současnost, zaměření na detail

Silné stránky

entuziasmus	přizpůsobivost	hravost
přátelskost	otevřenost	společenskost
hovornost	podpora a pomoc	bezstarostnost
tolerance	vstřícnost	pohotovost

Lidé typu ESFP jsou milovníci života. Žijí teď, pro tuto chvíli, nacházejí potěšení v lidech kolem sebe, v jídle, oblečení, v přírodě i vlastních aktivitách. Většinou se nedají spoutat

konvencemi či pravidly a snaží se naplnit své potřeby tvořivým způsobem, ESFP jsou výborní týmoví hráči, své úkoly plní bez zbytečného rozruchu a s radostí. Lidé typu ESFP se zajímají o druhé, lákají je nové zkušenosti. Lépe se učí při vlastní práci než čtením či studiem, takže se rádi vrhají do nových věcí a učí se za pochodu. Lidé typu ESFP zpravidla bývají všímaví, praktičtí, realističtí, konkrétní a aktivní.

ESFP se rozhodují podle osobního přesvědčení. Své cítění používají ve vnitřním světě, aby se mohli rozhodnout na základě empatie k ostatním. Vynikají v mezilidských vztazích, často hrají roli usmířovačů. ESFP bývají proto také velkorysí, optimističtí, přesvědčiví, vřelí, chápaví a taktní.

ESFP rádi pozorují lidi kolem sebe. Dokážou vycítit, co se s druhými děje, a reagovat na jejich potřeby. Mimořádně úspěšní jsou tehdy, když mají druhým pomoci zmobilizovat síly pro řešení krizí.

ESFP se umějí radovat ze života a je příjemné s nimi být. Jejich optimismus a nadšení k nim druhé lidi přímo přitahuje. Jsou pružní, přizpůsobiví, empatičtí a „pohodoví“. Málokdy plánují dopředu, raději spoléhají na svou schopnost reagovat podle okamžité potřeby a vše úspěšně zvládnout. Děsí se pevných struktur a rutiny a většinou najdou způsob, jak se jim vyhnout.

Dávají přednost učení za pochodu – interakcí s okolím. Většinou nemají rádi teorie a psané návody. Mohou mít proto potíže v tradičních školách, i když si vedou dobře, pokud vidí smysl úkolu a mohou být ve styku s lidmi. Ostatní vidí ESFP zpravidla jako lidi plné nápadů, poskytující podporu, zábavné, hravé a spontánní.

Potenciální slabé stránky

Pokud ESFP nenacházejí místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být roztržití a příliš impulzivní,
- mít potíže s akceptováním a dodržováním termínů,
- brát činy a rozhodnutí jiných příliš osobně.

Pro ESFP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – iNtuici (N) a Myšlení (T). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- nevidět dlouhodobé důsledky a zaměřovat se jen na okamžité potřeby své i ostatních lidí,
- vyhýbat se složitým či nejasným situacím a problematickým lidem,
- dávat přednost potěšení před závazky.

Pod velkým stresem se člověk typu ESFP může cítit vnitřně ochromen negativními možnostmi. Pak si může vytvářet zjednodušené obrazy světa, které jeho negativní představy podporují.

Jak osobnostní typ ESFP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ESFP či často získají ostatní ke spolupráci a přimějí je k otevřenosti. Rádi pomáhají druhým naplňovat jejich přání a potřeby.
- Snadno se s nimi vychází. Je na ně spolehnutí, když mají přimět ostatní, aby spolupracovali.
- K ostatním přistupují se svým opravdovým zájmem, velkorysostí a ochotou pomáhat. Mají velkou schopnost vcítovat se do druhých.
- Bývají bezstarostní a přizpůsobiví, avšak i pragmatičtí a vynalézaví – rychle a efektivně udělají cokoli, co je třeba ke splnění úkolu.
- Zpravidla procesy nastartují a rozhodují se za pochodu.

- Díky svému talentu pro prezentování informací vyvolají v ostatních zájem, nadšení a zapojení do daného projektu.
- Jsou skvělí ve zvládání „nemožných“ situací, zvláště když jde o krizová řešení na poslední chvíli.

Možná slabá místa typu ESFP při práci s lidmi

- Mohou si vyložit nesprávně náznaky a záměry kolegů, mohou si brát věci osobně a mít pocit, že je ostatní zneužívají.
- Teoretizování je příliš nezajímá – jediné tehdy, když se vztahuje k řešenému tématu. Zneklidní je, když kolegové při projektu zabřednou v metodickém postupu od A do Z.
- Nechtějí vyvolávat problémy, a tak se někdy vyhýbají konfliktním situacím nebo oddalují jejich řešení.
- Jejich rozhodování bývá založeno na analýze hodnot, vztahů. Může být pro ně těžké se odpoutat od lidské stránky věci při řešení situací, které vyžadují objektivní, nezaujatý přístup.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Praktická pomoc druhým. • Povzbuzování vlastním nadšením. • Umění pozorovat a podpořit. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Vnímavost pro celkový kontext. • Všíravost k možnostem. • Dotažení projektů do konce.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

11. Osobnostní typ ENFP

Extravertovaná iNtuice s introvertovaným Cítěním

Modlitba: „Pane, pomoz mi udržet mou mysl na jedné.... Hele, to je hezký ptáček!...věci.“

Kognitivní styl: NF (možnosti + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): EN („Změňme to!“)

Temperament: Idealista (-NF-) (zaměření na lidi, hodnoty, vztahy)

Časté role v týmu: harmonizátor, diplomat

Dominantní funkce: iNtuice (N) – zaměření na budoucnost, zaměření na souvislosti, vidění celku

Silné stránky

tvořivost	zvědavost	nadšení
pružnost	spontánnost	expresivnost
nezávislost	přátelskost	vnímavost
energičnost	akčnost	výřečnost

Pro lidi s typem ENFP je život dobrodružství, plné vzrušujících možností. ENFP dokážou dobře vnímat ostatní, rychle chápou přítomnou situaci a předvídají budoucí vývoj. Mají široký rejstřík pocitů a intenziv-

ních emocí. Od ostatních vyžadují ocenění, sami jsou vždy ochotni druhé ocenit a podpořit je. ENFP rychle porozumí, jak fungují jednotlivci i týmy, jsou houževnatí a přesvědčiví, při sledování důležitých cílů. Jsou přizpůsobiví, dokážou něco vytěžit z každé situace. Jejich energie a nadšení inspiruje ostatní.

ENFP jsou inovátoři, rozjíždějí projekty, vynakládají velkou energii, aby věci rozhýbali. Intuici používají převážně ve vnějším světě, stimulují je noví lidé, ideje a zkušenosti. Umějí vidět smysl, význam i souvislosti tam, kde je ostatní nevidí. Zpravidla bývají zvědaví, tvořiví, energičtí, nadšení a spontánní. ENFP vysoko cení harmonii a dobrou vůli. Rádi potěší druhé a kdykoliv je to možné, přizpůsobí se jejich požadavkům a přáním. Cítění používají hlavně ve vnitřním světě, rozhodnutí tedy přijímají na základě svých osobních hodnot a vztahu k druhým. Proto bývají také vřelí, přátelští, pozorní k druhým, ochotní spolupracovat a podpořit druhé. ENFP umějí dobře rozpoznat možnosti druhých lidí a mají energii a motivaci, aby jim pomohli tyto možnosti uskutečnit. Cítí se jistě, když postupují podle své iNtuice. Jejich nadšení často přitahuje ostatní.

ENFP bývají plní života, radostní, vyhledávají společnost, jsou obklopeni množstvím přátel. Zajímají se skoro o všechno a mají v sobě jiskru, která k nim ostatní přitahuje. Současně si velmi cení hloubku a opravdovost v blízkých vztazích a věnují mnoho energie, aby takové upřímné vztahy navázali a udrželi.

ENFP nenávidí rutinu, plány, pevné struktury a většinou se jim dokážou vyhnout. Bývají obratní v konverzaci i v mimořádných situacích. Když ale mluví o svých nejvnitřnějších přesvědčcích, mohou být najednou neobratní a vyjadřovat své názory s neobvyklým důrazem. Jsou to lidé, kteří potřebují mnoho ocenění a sami ho také ostatním lidem poskytují. Okolí vidí ENFP jako milé, vnímavé, přesvědčivé, spontánní.

Potenciální slabé stránky

Pokud ENFP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- nebýt důslední při uskutečňování svých rozhodnutí,
- ignorovat termíny a závazné postupy.

Pro ENFP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Smyslům (S) a Myšlení (T). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- zanedbávat detaily a postupy nutné pro realizaci svých nápadů,
- přepínat své síly – mohou mít problémy říct NE,
- mít problémy s používáním rozumu a logiky při hodnocení svých idejí a rozhodnutí.

Pod velkým stresem mohou být ENFP zavaleni detaily a ztrácet svou normální perspektivu a smysl pro různé možnosti. Pak se mohou zaměřit na nedůležité či pokřivené detaily a udělat z nich střed světa.

Jak osobnostní typ ENFP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ENFP se často stávají mluvčími celých týmů, upozorňují na to, co je nevíce potřeba, vyjadřují souvislosti, kterých si oni snadno všímají, ale které mohou unikat ostatním.
- Mají velký zájem na tom, aby lidé mezi sebou otevřeně komunikovali.
- Snaží se ostatní zapojit tím, že jim dobře naslouchají, snaží se pochopit jejich názory, motivovat je a nabízet poradenskou nebo vzdělávací pomoc.
- Dávají najevo, že ostatním rozumějí, což usnadňuje týmovou práci a zároveň povzbuzuje druhé k tomu, aby do týmu přispívali svými nápady.
- Vedou lidi energií a nadšením, zapojují do dění ostatní, Často naplňují roli katalyzátoru v týmu. Vnáší humor a zábavu do týmové práce.

- Se členy týmu mívají blízké osobní vztahy, inspirují je a pomáhají jim najít harmonii v pracovním i osobním životě.
- Zajímají je námitky ostatní, naslouchají jim a snaží se podporovat diskuse, když tým je ohrožen rozdílností názorů.

Možná slabá místa typu ENFP při práci s lidmi

- Často si okamžitě lidi zařadí do kategorií – sympatický, nesympatický. Když někoho nemají rádi, mohou mít problémy s ním spolupracovat.
- Mohou být překvapení, když si ostatní nevšimnou pro ně naprosto zjevných věcí nebo nepochopí smysl toho, co jim právě sdělili.
- Rutina je může velmi rychle nudit, mohou mít pak problémy projekty dotahovat do konce.
- K úkolům a ke zpracování informací přistupují na přeskáčku, zkoumají příliš mnoho souvisejících témat a nakonec tak mohou minout cíl.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření vize. • Hledání možností. • Vnímavost k potřebám druhých. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Pozornost k detailům. • Zhodnocení současné situace. • Využití předchozích zkušeností.
---	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

12. Osobnostní typ ENTP

Extravertovaná iNtuice s introvertovaným Myšlením

Modlitba: „Pane, prosím, pomoz mi dnes držet se zavedených zvyklostí. Na druhou stranu, spokojím se s několika minutami.“

Kognitivní styl: NT (možnosti + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): EN („Změňme to!“)

Temperament: Racionalista (-NT-) (zaměření na koncepce, strategie, systémy)

Časté role v týmu: stratég, vizionář

Dominantní funkce: iNtuice (N) – zaměření na budoucnost, zaměření na souvislosti, vidění celku

Silné stránky

podnikavost	nezávislost	výřečnost
strategické uvažování	tvořivost	kritičnost
analytičnost	bystrost	kompetence
zpochybňování	zaměření na teorie	přizpůsobivost

Lidé s typem ENTP neustále zkoumají své okolí a hledají nové šance a možnosti. Vidí souvislosti a jevy, které jsou ostatním skryté. Někdy se zdá, jako by uměli vidět i budouc-

nosti. Dokážou vytvářet koncepce a pak je strategicky analyzovat. ENTP chápou, jak fungují systémy. Pak v nich podnikavě a tvořivě manévrují, aby dosáhli svých cílů.

ENTP jsou nadšení inovátoři. Jejich svět je plný možností, zajímavých nápadů a vzrušujících výzev. Problémy je stimulují. Snadno nacházejí tvořivá řešení, vrhají se do aktivity a spoléhají přitom na svou schopnost improvizace. Intuici používají hlavně ve vnějším světě. Zpravidla bývají kreativní, imaginativní, koncepční a zvědaví.

ENTP používají Myšlení hlavně ve vnitřním světě, aby analyzovali situace i ideje a aby plánovali. Obdivují kompetenci, inteligenci, pracovitost a výkonnost. Bývají proto také analytičtí, logičtí, racionální, objektivní a asertivní.

ENTP jsou podnikaví, tvořiví, aktivní a energičtí. Složité problémy umějí komplexně, globálně vyřešit. Pokud je něco zaujme, dokážou dělat téměř cokoli. ENTP jsou spontánní a přizpůsobiví. Umějí rozpoznat přístup ostatních, svým nadšením a energií dokážou přimět

ostatní, aby podpořili jejich vizi. Při konverzaci zaujmou a stimulují ostatní, mají rádi debaty o nových nápadech. Umějí plynule konverzovat, jsou bystří, mají rádi slovní souboje. Pokud ale jde o základní principy myšlení, mohou mluvit tak důrazně, že to druhé může zaskočit. Ostatní lidé vidí ENTP zpravidla jako nezávislé, kreativní, nadšené pro věc, energické, asertivní a přímé osoby.

Potenciální slabé stránky

Pokud ENTP nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být hrubí, nevraživí,
- kritizovat ostatní, zvláště pokud jsou podle nich nevykonní či nekompetentní,
- být roztěkaní.

Pro ENTP je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Smyslům (S) a Cítění (F). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- podceňovat detaily a rutinní postupy, nebytné k uskutečnění jejich představ,
- přehlížet důsledky, které jejich ideje a plány mají pro druhé lidi,
- být nepřiměřeně nároční na druhé lidi.

Pod velkým stresem mohou ENTP ztrácet v záplavě detailů a přijít o svou schopnost nacházet nové možnosti. Pak se soustředí na nepodstatný nebo zkreslený detail, kterému začnou přikládat zásadní důležitost.

Jak osobnostní typ ENTP komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ENTP přinášejí do projektů mnoho energie. Přenášejí své nadšení a zápal pro nové úkoly na ostatní pracovníky.
- Situaci analyzují z různých úhlů pohledu, odhalují odlišnosti a vytvářejí kategorie, které týmu pomáhají najít neobvyklé, kreativní řešení problémů.
- Bývají projektově orientovaní. Využívají svých schopností pro improvizaci a hledání nových řešení.
- Často sestavují a navrhují teoretické modely pro řešení složitých systémových problémů.
- Typické je pro ně sdělit obecnou vizi, požádat ostatní členy týmu o názory a následně je nechat, aby každý samostatně postupoval při naplňování cílů.
- Často jsou to oni, kdo iniciují navázání vztahů – zejména když přitom mohou sdílet své nápady a vhledy na jejich nikdy nekončící cestě za učením, tvořením a dosahováním cílů.
- Často fungují jako průkopníci, podporují změny a vytvářejí dlouhodobé strategie pro změnu stávajících produktů nebo zhotovení produktů nových.

Možná slabá místa typu ENTP při týmové práci

- Vzhledem k jejich abstraktnímu myšlení „na přeskáčku“ je pravděpodobné, že jim mohou občas uniknout klíčové údaje, hlavně detaily týkající se současného stavu projektu
- Rovnou přeskakují ke strategickému řešení problémů a bývají překvapeni, že ostatní na to ještě nejsou připraveni, protože ještě zpracovávají vstupní údaje a nápady.
- Často se na svět dívají natolik analyticky a netradičně, že mohou zapomenout na společenské konvence a etiketu.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none">• Rozvíjení novátorských strategií pro uskutečnění plánů.• Překonávání složitých problémů.• Neustálé promýšlení budoucích možností.	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none">• Vnímavost k předchozím zkušenostem.• Využití současných údajů při rozhodování.• Věnovat čas odpočinku.
---	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

13. Osobnostní typ ESTJ

Extravertované Myšlení s introvertovanými Smysly

Modlitba: „Pane, pomoz mi uvolnit se, abych se přestal pokoušet řídit všechno. A pokud budeš potřebovat nějakou pomoc, stačí požádat.“

Kognitivní styl: ST (fakta + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): ES („Udělejme to!“)

Temperament: Strážce (-S-J) (zaměření na procedury, tradice, smysl pro povinnost)

Časté role v týmu: stabilizátor, tradicionalista

Dominantní funkce: Myšlení (T) – zaměření na logiku, zaměření na neosobní rozhodování

Silné stránky

logičnost	rozhodnost	systematičnost
objektivnost	výkonnost	přímočarost
praktičnost	organizovanost	neosobnost
odpovědnost	spořádanost	důslednost

Lidé s typem ESTJ rádi organizují druhé, připravují projekty, vymýšlejí postupy, procedury a starají se o to, aby věci fungovaly. Řídí se jasnými pravidly, která se, systematicky

snaží uvádět do života. Oceňují schopnosti, výkonnost, rádi v životě i v práci ukazují výsledky. Nejlepších výsledků dosahují v situacích, kdy jasné, známé problémy mohou být vyřešeny vyzkoušenými postupy.

Lidé s typem ESTJ přistupují k řešení problémů racionálně, a pokud situace vyžaduje tvrdost a houževnatost, dokážou ji projevit. Myšlení používají převážně ve vnějším světě, kde organizují svůj život a práci. Nemají trpělivost řešit zmatky, lajdáctví či polovičatost. Zpravidla bývají logičtí, analytičtí, objektivně kritičtí, rozhodní, jasní, asertivní. ESTJ se zaměřují na přítomnost – na to, co je reálné a aktuální. Když řeší problémy, uplatňují důležité zkušenosti z minula. Dávají přednost zaměstnáním, která přinášejí okamžité a viditelné výsledky. Bývají proto také praktičtí, realističtí, „nohama na zemi“, systematictí a pragmatičtí.

ESTJ mají většinou výborné organizační schopnosti, protože rozumějí fungování různých systémů. Umějí naplánovat jednotlivé kroky, které vedou k vytčenému cíli, dokážou předvídat možné problémy, rozdělit odpovědnost a najít zdroje. Není pro ně těžké všechno zařídit, na

nic nezapomenout a včas věci dovést do konce. Když vidí, že něco nefunguje, udělají potřebné změny a opravy. Obvykle dávají přednost vyzkoušeným postupům. Pro ESTJ je přirozené vymýšlet postupy a zavádět řád. Ostatní na ně spoléhají, že se věci ujmou a budou dohlížet na jejich dokončení. Někdy mohou na druhé působit, jako diktátoři, kteří vždycky vědí, co se má udělat a jak. V komunikaci jsou jasní a přímí, ostatní proto většinou dobře vědí, co si myslí.

ESTJ se rádi stýkají s druhými lidmi, zvláště při řešení úkolů, při hrách, společenských či rodinných událostech. Role v mezilidských vztazích berou vážně a snaží se je odpovědně naplňovat. Totéž očekávají od druhých. Ostatní vidí ESTJ zpravidla jako svědomité, spolehlivé, rozhodné, přímočaré a sebevědomé.

Potenciální slabé stránky

Pokud ESTJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni pro svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být dotěrní „všeho znalí experti“, kteří se snaží poroučet a odmítají naslouchat,
- být puntičkáři a nemít trpělivost s těmi, kteří se neřídí přesně podle pokynů.

Pro ESTJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Cítění (F) a iNtuici (N). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- používat přísnou logiku i v případech, kde jde o emoce a mezilidské vztahy,
- nenaplňovat potřeby druhých, pokud jde o lidské vztahy a city,
- nevidět širší souvislosti zdánlivě bezproblémových činů.

Pod velkým stresem se mohou ESTJ cítit osamělí a nedocenění a může jim dělat potíže svěřit se s pocity stresu či zoufalství druhým.

Jak osobnostní typ ESTJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ESTJ se zaměřují na vytváření postupů a zavádění činnosti, které ostatním poskytnou jednotný směr.
- Zakládají si na odpovědnosti, jsou odhodláni úkoly splnit. Jsou vyrovnaní, spolehliví a předvídatelní pracovníci.
- Bývají to spolupracující týmoví hráči, kteří pracují tvrdě a pilně.
- Ujišťují se, že věci běží hladce, definují záměry a možné problémy, plánují a dohlížejí na logistiku.
- Vůdčí role se ujímají v oblastech, které vyžadují odpovědnost a na výsledek orientovaný přístup. Mají rádi plány, které také následně dodrží.
- Očekávají od ostatních dodržování pravidel a procedur, protože to vede k vysoké výkonnosti, které si tolik cení.

- S ostatními jednají přímo, podporují spolupracující týmovou atmosféru a motivují k dosažení kvalitního výkonu.

Možná slabá místa typu ESTJ při týmové práci

- Někdy až příliš rychle ostatní říkají, co by měli či neměli dělat.
- Nepřehledné situace je mohou znejistit. Jejich zaměření na specifické údaje a konkrétní detaily jim může bránit vidět širší perspektivy a důsledky navrhovaných kroků nebo rozhodnutí.
- Pod jejich detailními instrukcemi a vlivem jejich silné potřeby kontrolovat se mohou ostatní cítit méněcenní nebo neschopní.
- Někdy jsou si tak jisti tím, co dělají, že mohou od ostatních očekávat, že se budou chovat jako oni a že se budou rozhodovat stejně a mít stejné názory na to, co je špatné nebo dobré.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjení účinných strategií pro uskutečnění plánů. • Překonávání složitých problémů. • Důkladnost v detailech. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Zvážení dopadu na lidi. • Trpělivost s druhými. • Přílišné zaměření na cíl.
---	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

14. Osobnostní typ ESFJ

Extravertované Cítění s introvertovanými Smysly

Modlitba: „Pane, dej mi trpělivost, musím se zabývat věcmi efektivněji, a tím myslím okamžitě hned teď!“

Kognitivní styl: SF (fakta + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): ES („Udělejme to!“)

Temperament: Strážce (-S-J) (zaměření na procedury, tradice, smysl pro povinnost)

Časté role v týmu: stabilizátor, tradicionalista

Dominantní funkce: Cítění (F) – zaměření na lidi a vztahy, vnímání hodnot

Silné stránky

odpovědnost	loajalita	důslednost
praktičnost	společenskost	zaměření na harmonii
kooperativnost	taktnost	důkladnost
soucinnost	tradicionalismus	vstřícnost

Lidé s typem ESFJ rádi organizují druhé a pak s ostatními spolupracují tak, aby úkoly byly splněny přesně a včas. Jsou svědomití a loajální, pečlivě se starají i o drobné věci a to-

těž vyžadují od druhých. Váží si jistoty a stability. Jsou otevření a společenštití, mají rádi oslavy a různé společenské události, svému pracovišti i domovu věnují osobní péči. Touží být oceněni pro ně samé i proto, co přinášení ostatním.

Lidé s typem ESFJ používají své Cítění hlavně ve vnějším světě a vyzařují kolem sebe energii. Pochvala je dokáže povzbudit a nezájem či nevlídnost naopak zranit. V konfliktních či napjatých situacích se necítí dobře a snaží se pracovat tak, aby k nim nedocházelo. Zpravidla bývají vřelí, sympatičtí, taktní, ochotní pomáhat a dobře spolupracovat.

ESFJ se zaměřují na přítomnost a svá rozhodnutí zakládají na zkušenosti a na faktech. I když mají rádi různorodost, dobře se přizpůsobí i rutině. Nemají rádi práci, která vyžaduje zvládnutí abstraktních idejí či neosobní analýzu. Mají rádi své věci a dobře se o ně starají. Proto bývají také praktičtí, realističtí a „nohama na zemi“, rozhodní, důkladní a konzistentní.

ESFJ jsou citliví k potřebám lidí kolem sebe a umějí se o ně prakticky postarat. Radost a uspokojení často čerpají ze spokojenosti druhých. ESFJ dodávají styky s lidmi energii, životy a problémy druhých je upřímně zajímají. Nejlépe se cítí v přehledných situacích s jasnými rolemi, rádi vytvářejí řád a plány. Věci raději dělají tradičním a osvědčeným způsobem. Kvůli zachování harmonie ESFJ souhlasí s ostatními, kde to jen jde. To ale neznamená, že neuznávají důležité hodnoty – když je to potřeba, dokážou se jasně a sebevědomě projevit.

ESFJ si cení rodiny sociálních vazeb. Mají rádi sounáležitost mezi lidmi, společenské události, oslavy. Ostatní lidé vidí ESFJ zpravidla jako společenské, otevřené, nadšené pro věc, energické, pořádkumilovné a uchovávací tradice.

Potenciální slabé stránky

Pokud ESFJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být úzkostní a cítit se provinile,
- kvůli své touze po harmonii začít příliš kontrolovat ostatní,
- být přecitlivělí a „slyšet trávu růst“.

Pro ESFJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Myšlení (T) a iNtuici (N). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- být vztahovační a brát si vše osobně,
- nekriticky podporovat zavedené postupy a plány,
- nevidět širší možnosti a alternativy.

Pod velkým stresem mohou být ESFJ příliš kritičtí k sobě i druhým. Jejich negativní myšlenky a názory jim pak mohou způsobovat velké problémy.

Jak osobnostní typ ESFJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ESFJ se zaměřují na harmonii a spolupráci, často jsou to ti, kdo v pracovních kolektivech pečují o druhé.
- Ostatní se mohou spolehnout, že úkol dokončí včas a zajistí potřebné zdroje pro splnění cílů, jak svých, tak celého týmu.
- Očekávají od ostatních dodržování pravidel, plánů a procedur. Respektují autority, a to rovněž očekávají od ostatních.
- Projevují opravdový zájem o potřeby druhých a připravují jim pohodlné prostředí, pomáhají ostatním cítit se i ve složitých situacích přijatelně.
- Je pro ně charakteristické nadšení pro věc a ochota naslouchat a dosáhnout dohody.
- Pamatují na důležité události zajišťující pocit sounáležitosti v pracovním prostředí.

- Vyjadřují se taktním způsobem, při vedení lidí spíše sdělují informace, co je potřeba udělat, než aby přímo lidi úkolovali.

Možná slabá místa typu ESFJ při práci s lidmi

- Mohou se vyhýbat konfliktům, i tehdy, kdy je zapotřebí problémy řešit.
- Bývají až příliš citliví ke zpětné vazbě – často vnímají zpětnou vazbu, která jim má pomoci se rozvíjet, jako kritiku.
- Někdy se tolik snaží vyhovět potřebám ostatním, že přehlíží své vlastní potřeby, což může vést až k syndromu vyhoření
- Mohou se natolik zaměřit na to, co by se mělo udělat, až propásnou příležitost reagovat přiměřeně na danou situaci.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Podporování druhých. • Vnímavost k potřebám druhých lidí. • Pozornost k detailům. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Objektivní rozhodování • Zvážení logických následků. • Schopnost těžit z objektivního hodnocení – nebrat si ho osobně.
---	---

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

15. Osobnostní typ ENFJ

Extravertované Cítění s introvertovanou iNtuicí

Modlitba: „Pane, pomoz mi dělat jen to, co mohu a ostatní nechat na Tobě. A vadilo by ti, kdybys mi To dal písemně?“

Kognitivní styl: NF (možnosti + lidé)

Kvadrant (přístup ke změně): EN („Změňme to!“)

Temperament: Idealista (-NF-) (zaměření na lidi, hodnoty, vztahy)

Časté role v týmu: harmonizátor, diplomat

Dominantní funkce: Cítění (F) – zaměření na lidi a vztahy, vnímání hodnot

Silné stránky

loajálnost	idealismus	osobní přístup
hovornost	odpovědnost	expresivnost
nadšení	energičnost	diplomaticnost
zájem o druhé	ochota pomoci	srdečnost

Lidé s typem ENFJ se rozhodují podle osobního přesvědčení. Své Cítění užívají hlavně ve vnějším světě, vyzařují kolem sebe energii. Jde jim o to, najít v druhých to nej-

lepší, vysoce si cení harmonie a spolupráce. Pochvala jim přináší radost, povzbuzuje jejich energii, na kritiku či napětí jsou zvláště citliví. Zpravidla bývají vřelí, soucitní, schopní podpořit druhé, loajální a důvěryhodní.

ENFJ rozpoznávají významy a propojení věcí a umějí „vidět“ do druhých. Zajímají je nové ideje, možnost přispívat lidskému štěstí je nabíjejí energií. Bývají proto také nápadití a tvořiví lidé, kteří mají rádi pestrost a nové výzvy. ENFJ vidí v ostatních možné oblasti rozvoje a jsou ochotni jim v osobním růstu citlivě napomáhat. Často na sebe berou odpovědnost při organizování akcí s kolegy, přáteli či rodinou. Snaží se, aby se nikdo necítil ostrčený, aby vládla harmonie a lidé se dobře bavili.

ENFJ bývají energičtí, nadšení pro věc a stále myslí na ostatní. Jejich upřímný zájem dokáže strhnout i toho nejrezervovanějšího člověka. Naslouchají druhým a podporují je, ale sami přitom mají naprosto hotové přesvědčení, které umějí jasně vyjádřit. Ostatní lidé nabíjejí ENFJ energií. Jsou společenší, také však mají potřebu hlubokých vztahů. Jsou ochotni obětovat hodně energie, aby takové vztahy vytvořili a udrželi.

ENFJ mají rádi, když je život dobře organizovaný a snaží se ukončit nejasné vztahy či situace. Pokud se však lidské potřeby dostanou do sporu s plánem a pravidly, dávají přednost lidem. Ostatní lidé vidí ENFJ zpravidla jako společenské, příjemné, empatické, laskavé a výmluvné, vnímavé a přesvědčivé.

Potenciální slabé stránky

Pokud ENFJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni za svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být úzkostní, cítit se provinile a pochybovat o sobě,
- být dotěrní a příliš kontrolovat ostatní kvůli své touze po harmonii,
- být přecitlivělí na kritiku, ať už skutečnou nebo jen domnělou.

Pro ENFJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Myšlení (T) a Smyslům (S). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- rozhodovat se jen na základě osobních hodnot, když je potřeba na místě také logika,
- být neochotni připustit si problémy nebo nesouhlas s lidmi, na nichž jim záleží,
- přehlížet detaily, které jsou důležité pro realizaci jejich idejí.

Pod velkým stresem mohou být ENFJ nepřiměřeně kritičtí a hledat na druhých chyby. Většinou si negativní názory nechávají pro sebe, ale trápí je to a rozčiluje.

Jak osobnostní typ ENFJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ENFJ mají často talent získat z ostatních to nejlepší, přinášejí do týmu kamarádství, vzájemnou podporu, harmonii a snahu dospět k celkovému cíli.
- Tíhnou k převzetí vedoucí role a ostatní na ně nahlíží jako na vůdce, i když formálně vedoucím týmu být nemusí.
- Využívají svých komunikačních dovedností, nadšení a vřelosti k získání součinnosti, spolupráce a shody.
- Působí jako „katalyzátor“, který dodává ostatním energii s nadšením a humorem.
- Umějí se dobře naladit na pracovní atmosféru.
- Často lidem pomáhají maximálně využít svůj potenciál prostřednictvím koučování, povzbuzování a pozitivní zpětné vazby.
- Povzbuzují a váží si rozdílností mezi lidmi, poukazují na jedinečné vlohы ostatních.

Možná slabá místa typu ENFJ při práci s lidmi

- Mohou se příliš zabírat mezilidskými vztahy a přetížít se problémy ostatních, a tak „zapomínat“ na daný úkol.
- Mají tendenci se příliš vázat na své vize a hodnoty.

- Pracují ve vlnách, střídají se u nich etapy, kdy jsou plni energie, s obdobím, kdy sami potřebují energii čerpat. To se ale nemusí shodovat s potřebami týmu.
- Může být pro ně těžké oprostit se od své ideální představy týmové práce a objektivně zhodnotit situaci.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none"> • Podporování druhých. • Vnímavost k důsledkům pro lidi. • Prozkoumání možností. 	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none"> • Objektivní rozhodování. • Zvážení logických následků. • Schopnost těžit z objektivního hodnocení – nebrat si ho osobně.
--	--

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

16. Osobnostní typ ENTJ

Extrovertované Myšlení s introvertovanou iNtuicí

Modlitba: „Pane, pomoz mi zpomalit a nespěchat s tím, co dělám.“

Kognitivní styl: NT (možnosti + logika)

Kvadrant (přístup ke změně): EN („Změňme to!“)

Temperament: Racionalista (-NT-) (zaměření na koncepce, strategie, systémy)

Časté role v týmu: stratég, vizionář

Dominantní funkce: Myšlení (T) – zaměření na logiku, zaměření na neosobní rozhodování

Silné stránky

zaměření na logiku	rozhodnost	zaměření na plány
tvrdost	strategické myšlení	vysoké nároky
teoretičnost	spravedlivost	systémový přístup
přímočarost	objektivnost	kritičnost

Lidé s typem ENTJ jsou přirození vůdci a organizátoři. Jsou schopni vytvářet koncepce a teoretické základy a přetvářet možnosti do konkrétních plánů, aby dosáhli krátkodobých

cílů. Dokážou rozpoznat nelogické či neúčinné postupy a mají silnou potřebu je změnit – organizovat lidi a situace tak, aby se vše hýbalo správným směrem.

Lidé s typem ENTJ používají své Myšlení převážně ve vnějším světě, a jsou proto od přírody kritičtí. Stanoví si vlastní standardy a pak je s velkým důrazem uplatňují ve své organizaci, na druhé i na sebe. Cení si inteligence a kompetence, nejvíc jim vadí lajdáctví a nezájem. Pokud to situace vyžaduje, umějí být tvrdí. Zpravidla bývají analytičtí, logičtí, kritičtí, rozhodní, přímí a asertivní. ENTJ jsou intelektuálně zvědaví, hledají nové ideje a mají rádi složité problémy. Svou iNtuici používají hlavně ve svém vnitřním světě, aby našli možnosti a vytvořili si vhled, na jehož základě se pak rozhodují a plánují. Bývají proto také koncepční, strategicky přemýšlející tvůrci plánů a teorií.

ENTJ bývají velmi úspěšní při řešení organizačních problémů. Velmi dobře rozpoznají spleť vztahů uvnitř organizací a dokážou přejít k strategii a k akci – myslí dopředu, předvídají problémy, vytvářejí široké plány a postupy a umějí najít lidské i materiální zdroje pro dosažení cílů. Většinou je nezajímají rutinní úkoly, dávají přednost novým výzvám.

ENTJ vítají setkávání s lidmi, to jim dodává energii. Často zpochybňují tvrzení či chování druhých a očekávají přitom, že si tito lidé budou stát za svým a výsledkem bude výměna názorů a vzájemné učení.

ENTJ mají sice rádi, když jsou věci jasné a dané, ale jejich záliba v idejích je může zavést k širokému intuitivnímu zkoumání a debatám. Jejich výřečnost, rozhodnost, sebevědomí a potřeba organizovat vede k tomu, že někdy ostatní až příliš komandují. Ostatní vidí ENTJ zpravidla jako přímé, náročné, rozhodné, objektivní, férové a motivující.

Potenciální slabé stránky

Pokud ENTJ nenajdou místo, kde by mohli své preference využít a být ostatními uznáváni pro svůj přínos, cítí se zpravidla frustrováni a mohou

- být dotěrní a diktátorští, nenaslouchat a jen poroučet,
- být hrubí a sloně agresivní.

Pro ENTJ je přirozené věnovat méně pozornosti nepreferovaným funkcím – Cítění (F) a Smyslům (S). Pokud je však opomíjejí příliš, mohou

- přehlížet, že druzí potřebují těsnější kontakt, ocenění či pochvalu,
- opomíjet ve svých plánech podporu druhých a správné načasování úkolů,
- přehlížet určitá fakta či faktory, které jsou důležité pro uskutečnění plánů.

Pod velkým stresem mohou ENTJ tísnit pochybnosti, mohou se cítit osamělí, nedocenění a přitom se nedokázat svěřit druhým.

Jak osobnostní typ ENTJ komunikuje a přistupuje k práci s lidmi?

- Lidé osobnostního typu ENTJ bývá typické převzít řídicí roli a ostatní vést. Rozhodování pro ně nepředstavuje problém
- Podporují ostatní a předávají jim zkušenosti – rozvíjejí tak budoucí talenty, aby dosáhli týmových výsledků v dlouhodobé perspektivě.
- Usilují o co nejlepší výsledky tím, že využívají nadání schopnosti ostatních.
- Používají koncepční myšlení pro vytvoření strategického plánu a analytické myšlení k posouzení rozhodnutí, plánů a stanovování priorit.
- Problémy řeší strategickou analýzou a přistupují k nim systematickým přístupem.
- Bývají zaměřeni na efektivní využití času a splnění úkolu, vedou ostatní, aby dosáhli cílů co nejefektivnější prací s nejnížší možnou spotřebou zdrojů.
- Bývají důslední a orientovaní na výsledek a akci, svou energii využívají k osvojení znalostí a schopností, díky kterým budou schopni realizovat své představy.

Možná slabá místa typu ENTJ při týmové práci

- Nemají tendence chválit nebo poskytovat podporující zpětnou vazbu tak často, jak by to ostatní členové týmu potřebovali, a mají sklony přehlížet jejich osobní potřeby.
- Mívají tendence druhé příliš rychle odsoudit, když si všimnou, že nemají znalosti či schopnosti nebo nepřijímají odpovědnost za své činy.
- Mohou být netrpěliví a začít lidi kontrolovat, zvláště když je zapotřebí rychle jednat.
- Vzhledem ke svému zaměření na celkový obraz a kontext bývají netrpěliví či nepozorní k detailům.

Hlavní silné stránky typu: <ul style="list-style-type: none">• Rozhodné naplňování vize.• Objektivní analýza nápadů a myšlenek.• Zaměření na výsledky.	Možná slabá místa typu: <ul style="list-style-type: none">• Zvážení dopadu na lidi.• Trpělivost s druhými.• Věnovat dostatek času rozvoji lidí kolem sebe.
---	---